MARKETING / COMMUNICATION

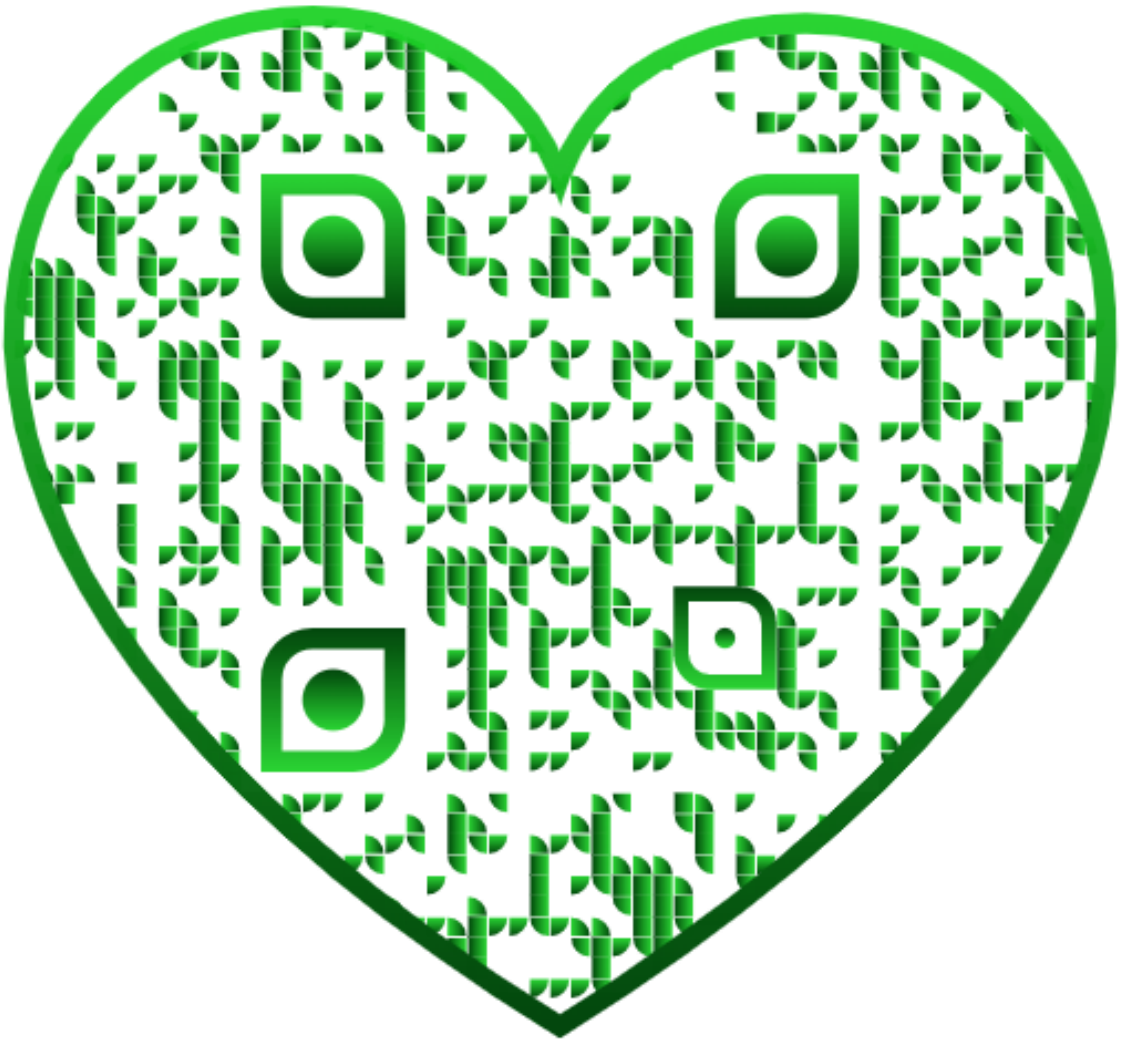
DYNAMISER SA COMMUNICATION INTERNE

Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise

Valérie
PERRUCHOT GARCIA

2e édition

DUNOD



Graphisme de couverture : Hokus Pokus
Illustration de couverture : Julien Eichinger – Fotolia.com
Conception et mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2016

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075683-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Chapitre 1 ■ Organiser un service de communication interne 1

Chapitre 2 ■ Monter un réseau de correspondants 21

Chapitre 3 ■ Segmenter les audiences internes 37

Chapitre 4 ■ Communiquer pendant une crise 55

Chapitre 5 ■ Définir un plan de communication interne 73

Chapitre 6 ■ Optimiser la gestion des outils d'information 91

Chapitre 7 ■ Accompagner les managers 113

Chapitre 8 ■ Les leviers de la communication interne 135

Chapitre 9 ■ Suivre les évolutions du métier 159

Glossaire du marketing digital 183

Chapitre 1

Organiser un service de communication interne

Executive summary

- **Afin de pouvoir exercer leur métier,** les équipes de communication interne doivent être positionnées au bon niveau et avoir un accès direct à la Direction Générale de l'entreprise.
- **Jouer pleinement son rôle,** c'est relayer la stratégie de l'entreprise, lui donner du sens et en faire la pédagogie, autant de fois que nécessaire, en utilisant différents canaux, en phase avec la culture de l'entreprise.
- **La communication interne est intégrée ;** soit au même titre que la communication externe, soit fusionnée dans une approche plus globale, qui privilégie les publics et les contenus.
- **Son travail se fonde sur la confiance :** confiance du dirigeant en son équipe de communication, confiance des salariés en la parole de l'entreprise, aptitude du communicant à décrypter le monde et à anticiper les mutations de la société.

Lorsque le premier groupe mondial de santé, Johnson & Johnson décide en 2014 de remettre à plat toute l'organisation de sa communication à travers le monde, la communication interne devient un sujet à part entière. À l'issue de plusieurs mois de discussions et d'échanges, afin d'harmoniser les pratiques, la création d'un centre d'excellence dédié à la communication interne est entérinée (« *workforce communication* »). Comme l'explique Maggie Fitzpatrick, alors Directeur de la communication du Groupe J&J, « Il est indispensable de nous assurer que les collaborateurs du groupe sont, partout dans le monde, considérés comme une audience à part entière avec le même niveau d'attention, d'écoute avec les meilleurs outils et relais de communication dédiés, car ce sont nos premiers ambassadeurs. ».

Cette attention se traduit par la mise en place d'équipes professionnelles qui veillent, partout dans le monde, à ce que la stratégie du groupe soit partagée, comprise et adoptée, en respectant les particularités locales. Le succès de ce changement de fond, intitulé « *One voice, one team* », J&J le doit aussi aux équipes de communication qui, partout dans le monde, ont porté cette vision, ainsi qu'au Chairman du groupe, Alex Gorsky, qui leur a accordé toute sa confiance.

Autour de la Direction Communication et Affaires Publiques du Groupe, une équipe qui lui reporte directement et qui représente les grands secteurs du groupe et les grandes équipes transversales est mise en place ; cette organisation matricielle se démultiplie sur quatre grandes « régions » : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe et Moyen-Orient, Asie-Pacifique. Enfin, chaque pays dispose de ses propres équipes opérationnelles qui s'appuient sur des centres d'excellence organisés par savoir-faire métier : affaires publiques, relations presse, communication interne.

Si les communicants internes veulent jouer un rôle décisif dans la communication de l'entreprise, il leur faut avant tout définir en local, avec leur direction générale, les objectifs de communication que l'entreprise souhaite se fixer et ensuite s'assurer que ces objectifs sont en phase avec les objectifs « métiers » du groupe.

Afin de vérifier que tous les éléments sont bien en place, considérons les questions suivantes :

1. Quel est le bon positionnement de la communication interne ?
2. Comment savoir si l'on est en phase avec la direction ?
3. Comment interagir avec la direction des ressources humaines ?
4. Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne ?
5. La communication interne est-elle soluble dans la communication externe ou inversement ?
6. Que peut-on internaliser ou externaliser au sein d'une équipe de communication interne ?

Quel est le bon positionnement de la communication interne ?

La communication fait partie des métiers qu'on ne loue jamais lorsque tout va bien mais que l'on pointe du doigt dès l'apparition du moindre grain de sable dans les rouages de l'entreprise. Question de statut, peut-être ? La communication, et particulièrement la communication interne, est encore un métier parmi les plus récents dans nos entreprises, car elle s'est développée depuis une trentaine d'années. Son besoin n'a peut-être jamais été aussi grand et elle tend à se développer aujourd'hui bien au-delà de ses champs traditionnels.

Comme l'explique Jean-Marie Charpentier, vice-président de l'Afci (Association Française de Communication Interne) dans une tribune publiée en septembre 2015, « l'entreprise n'a cessé de s'ouvrir ces dernières années, ses publics de se diversifier et l'information de circuler largement d'un média à l'autre avec une grande porosité. Bien sûr, cela a des effets sur la façon de concevoir la fonction communication elle-même ». Une certaine communication interne cloisonnée, verrouillée, simple voix de son maître au sein de l'entreprise a sans aucun doute vécu, mais pas le besoin de relation, d'échange et de dialogue entre les acteurs, tant managers que salariés. Or, c'est

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

là que tout se joue. Faire adhérer les collaborateurs, maintenir « la confiance » et « l'engagement » de tous envers le projet de l'entreprise est devenu, à la faveur des crises récentes, une nécessité, sinon un objectif.

Rendre la stratégie concrète

« Vous devez parler tant au cœur qu'à l'esprit », avait demandé Henri de Castries, alors Président d'AXA, à ses équipes de communication rassemblées lors d'une réunion internationale en 2010. Y a-t-il plus belle feuille de route pour un communicant ?

Plus l'entreprise est étendue, internationale, complexe, plus il faut œuvrer afin que ses différentes parties prenantes – salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, politiques, journalistes – comprennent quelle est sa proposition de valeur. Les premiers concernés sont les salariés : il faut donc œuvrer pour que le projet de l'entreprise soit partagé et compris. La communication interne est au cœur de cette problématique. Elle porte la stratégie. Elle aide l'entreprise à définir son positionnement tout en l'expliquant en interne, en apportant des éléments de contexte et en illustrant régulièrement les grandes étapes et le cheminement suivi.

Un catalyseur puissant

La communication interne utilisée au bon niveau, stratégiquement, est un puissant catalyseur pour les équipes. Certaines entreprises l'ont bien compris ; d'autres ont longtemps eu de la communication interne une vision assez vieillotte : celle d'un service servant à concevoir, rédiger le journal interne ou à animer l'intranet.

Heureusement, cette vision, qui prévalait encore il y a une dizaine d'années, a disparu au profit d'équipes bien positionnées, dont la capacité à développer une vision stratégique ne fait plus de doute. Disons qu'il a fallu un petit peu forcer les choses : il est rare qu'un comité de direction propose spontanément à un directeur de la

communication – et encore moins à un directeur de la communication interne – de venir siéger à la table des discussions. En revanche, dans la plupart des organisations suffisamment matures, le directeur de la communication est membre du comité de direction, reportant au plus haut niveau de l'entreprise.

La communication stratégique est une question de leadership ; il revient au communicant de le faire savoir.

Savoir distinguer les différents âges de la communication interne

Au milieu des **années 1970**, après le premier choc pétrolier, la plupart des entreprises sont conduites à réduire leurs coûts. Dans le même temps, elles recherchent une implication accrue de la part de leurs collaborateurs, car elles ont compris que leur efficacité dépend de leur engagement. C'est ainsi qu'elles découvrent la communication interne.

À l'interne comme à l'externe, **dans la décennie suivante**, le discours change. Les entreprises évoquent l'environnement économique, parlent de leurs compétiteurs, décrivent leur vision du futur. Elles communiquent aussi sur leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer qualité et productivité pour protéger leurs parts de marché. Les salariés prennent conscience du lien existant entre les performances et leur propre sort.

La mondialisation et les nouvelles technologies vont changer la donne **dans les années 90**. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les informations circulent librement. L'entreprise se focalise sur un public externe, tandis que la communication interne s'appauvrit de ce discours institutionnel, qui « passe » de moins en moins bien auprès des salariés.

Depuis une dizaine d'années, c'est la proximité qui prime et qui place l'approche managériale au cœur de la réflexion des communicants internes : mieux assumer leur rôle, disposer du support et des appuis nécessaires, travail sur l'oral. Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige à appréhender les cultures et les logiques des différents acteurs, analyser les interactions, trouver les voies permettant d'instaurer le débat, imaginer des actions intelligentes qui soient en rapport avec les enjeux de l'entreprise.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Comment savoir que l'on est bien en phase avec sa direction ?

« L'idéal, nous explique Stéphane Rozès dans les cahiers de la communication interne n° 2 32 (Afci) en matière de façon d'être, de faire et de faire savoir au sein de l'entreprise est une autorité incarnée qui relie les salariés entre eux, mais qui n'est pas pesante, de sorte que les salariés puissent se déployer au travers de l'idée que chacun peut s'en faire et surtout se déployer dans l'exercice quotidien des métiers et dans le cadre d'un projet d'entreprise. L'autorité par la preuve pour les salariés dépend de la cohérence entre celui qui la porte, sa responsabilité, sa vision et les moyens adéquats mis en œuvre qui sont à la base de la confiance. »

La communication interne doit penser à intégrer l'ensemble de ces dimensions et travailler à un bon équilibre. Elle a, en ce sens, un lien intime avec la communication externe car l'autorité interne ne se décrète pas. Si elle existe pour les salariés, c'est que le corps social de l'entreprise a suffisamment confiance en lui pour bien travailler et converser avec le consommateur et les parties prenantes.

Cinq indicateurs montrent que vous êtes en phase avec votre équipe dirigeante :

- La communication interne a un accès direct au président et au comité de direction
- Elle est invitée à contribuer très en amont sur de nombreux dossiers ; elle est appelée à donner son avis sur ce qui, de près ou de loin, peut impacter la réputation de l'entreprise.
- Elle est sollicitée en cas de crise.
- La communication dans sa globalité constitue une famille professionnelle reconnue avec des programmes de développement et de professionnalisation.
- Elle est vue comme un investissement et ses budgets évoluent en conséquence.

Le directeur de la communication n'est rien sans la confiance de son président ou de son directeur général. Si la relation n'est pas équilibrée, alors la fonction de communicant risque de se réduire à la conception et à la réalisation d'outils, ou à l'organisation d'événements. Le communicant doit veiller pour son dirigeant à capter le monde extérieur et ce dernier doit être convaincu du rôle stratégique que lui apporte la communication. C'est toute la différence entre la « com », vernis cosmétique, et la « communication », levier stratégique pour la réputation.

FICHE PRATIQUE

LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DE LA COMMUNICATION INTERNE

D'après le baromètre réalisé en 2012 sur la fonction communication interne, les objectifs prioritaires, avec pour certains une importance accrue par rapport à l'enquête de 2009 sont :

- expliquer l'entreprise et ses orientations (pour 75 % fondamental),
- sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise (71 %),
- donner du sens à l'action de chacun (71 %),
- créer une identité d'entreprise (60 %),
- informer le personnel avant l'externe (56 %).

Comment interagir avec la direction des ressources humaines ?

Dans certaines entreprises, communication interne et communication externe ont été séparées et ne reportent pas au même niveau de l'organisation. Une figure plus classique est celle d'une direction de la communication interne rattachée à la direction des ressources humaines : c'est le cas pour un peu moins d'un quart des communicants internes contre un tiers en 2009 (enquête Inergie 2012) ;

dans ces cas-là, la direction de la communication externe est alors rattachée à la direction générale. Ce modèle tend à disparaitre au profit d'une direction de communication où tous les aspects de la fonction sont intégrés.

Quel que soit le schéma, les passerelles entre communication interne et ressources humaines restent assez naturelles et les équipes travaillent ensemble sur les problématiques RH auxquelles l'entreprise est confrontée : engagement, formation, mobilité, actionnariat salarié, politique de rémunération, diversité… Si la communication interne est une associée naturelle de la DRH, elle doit cependant veiller à la cohérence des messages diffusés en interne et en externe et s'assurer que des points réguliers sont effectués avec les équipes en charge des médias, de la réputation et de la communication institutionnelle.

Dans les entreprises où interne et externe relèvent d'une direction commune, les ressources humaines deviennent un partenaire professionnel au même titre que les autres familles : marketing, finances, audit, achats, systèmes d'information, opérations, stratégie… toutes les familles professionnelles de l'entreprise sont traitées au même niveau et la cohérence avec les messages diffusés à l'externe en est facilitée. Cet équilibre entre tous les acteurs, interagissant selon leurs besoins avec des communicants placés au cœur des enjeux de l'entreprise, telle est la vision intégrée plus répandue aujourd'hui.

Définir les sujets communs avec les ressources humaines

Les valeurs de l'entreprise

- Créer les valeurs
- Les lancer, les faire vivre
- Les illustrer
- Les faire évoluer si l'entreprise fait face à des changements majeurs

• • •

La culture commune

- Définir de quoi est faite la culture
- Quels sont les éléments qui la font changer
- Comment suivre son évolution

La marque employeur

- Comment attirer les diplômés
- Comment accueillir et intégrer les nouveaux
- Comment fidéliser les talents

L'engagement des collaborateurs

- Réfléchir sur les composantes de l'engagement
- Mesurer ce niveau d'engagement par une enquête
- Analyser les résultats et définir les plans d'action
- Suivre les plans d'actions

La motivation en interne

- Communiquer sur la politique de rémunération
- Mettre en valeur la mobilité, la diversité
- Travailler sur le « bien vivre » en entreprise
- Communiquer clairement sur les outils de pilotage RH
  - Entretiens d'évaluation de la performance
  - Plans de développement et de formation
  - Plans de successions

Le salarié actionnaire

- Expliquer le plan d'actionnariat
- Piloter les campagnes d'information

La gestion des savoirs dans l'entreprise

- Participer à la réflexion sur les communautés d'experts
- Valoriser l'expertise des profils seniors

Les changements dans l'organisation

- Informer en temps réel sur les changements d'organisation
- Donner la parole aux managers concernés
- Gérer les changements à la tête de l'entreprise (arrivée d'un nouveau dirigeant ou de nouveaux membres du comité de direction)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne ?

Il existe une croyance qui a la vie dure : la communication interne sert à produire du matériel de communication et des contenus. Bien entendu, il y aura toujours de l'éditorial, du rédactionnel, des campagnes internes ou des événements à créer dans le cadre de l'exercice de ce métier.

Mais aujourd'hui, ce n'est plus l'unique raison d'être du communicant interne ; ce n'est que la traduction tactique de sa mission. L'autre volet est social : il est lié à la confiance que le salarié accorde à son organisation.

C'est justement parce que les salariés ont des attentes fortes, de plus en plus souvent de nature sociétale qu'il y a peu de chance qu'ils se contentent d'un geste de storytelling…

Si la communication interne se développe autant aujourd'hui, c'est parce que ce besoin de créer les conditions de la confiance n'a jamais été aussi fort dans un moment de mutation profonde où le social compte autant que l'économique.

Le communicant interne du XXIe siècle doit sans cesse intégrer dans sa vision stratégique les mutations du monde et leur traduction sur la culture de son organisation, afin de pouvoir proposer les meilleures solutions.

Son rôle d'unificateur, de coordinateur des équipes derrière un projet transversal fait peu à peu son chemin dans les esprits des dirigeants. Sa valeur ajoutée est immense : faire d'une vision une réalité comprise et vécue par tous.

L'Association française de communication interne a travaillé pour définir le rôle et la mission du communiquant interne.

FICHE PRATIQUE

RÔLE ET MISSION D'UN RESPONSABLE DE COMMUNICATION INTERNE[1]

Un expert de la relation au cœur de la stratégie

- Le responsable de la communication interne (RCI) conseille la direction générale de l'entreprise dans sa stratégie de communication globale. Il facilite l'adhésion de l'ensemble des salariés aux objectifs de développement de l'organisation en y apportant du sens. Il promeut l'échange et l'interactivité en tenant compte de la culture d'entreprise, de ses enjeux environnementaux, sociétaux et économiques.
- Le RCI est un expert des relations entre les acteurs de l'organisation. Il propose et met en œuvre les méthodes et moyens qui vont permettre l'établissement d'une véritable coopération.
- Il sensibilise, conseille et forme les managers aux enjeux de la communication dans leurs projets. Opérationnel, il sait proposer des plans, des outils et des actions de communication adaptés à leurs projets.
- Il dirige, manage et fait évoluer une équipe de chargés ou d'assistants de communication interne.
- Il est garant de la cohérence, en interne, des messages et veille notamment à la bonne coordination de sa direction avec les autres directions fonctionnelles et opérationnelles sur le champ de la communication.

Un manager qui écoute, conseille et accompagne

- Le responsable de la communication interne écoute et comprend le corps social. Il assure une fonction d'écoute informelle et formelle sur l'organisation en mettant notamment en place des dispositifs adaptés : baromètre, enquêtes d'opinion. Il les analyse et propose en réponse des stratégies et actions de communication interne.
- Il conseille les dirigeants et apporte son expertise de communicant aux managers, en leur apportant un véritable appui stratégique et opérationnel.
- Garant de la bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise, il conçoit et pilote le dispositif d'information interne, en

• • •

1 Définition de l'Association française de communication interne (Afci).

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

veillant à la cohérence et complémentarité de l'ensemble, ainsi qu'à la bonne adéquation entre messages, cibles et supports.

- Il développe la dynamique collective, en faisant vivre la culture interne et en créant des espaces et des temps de dialogue.
- Le responsable de la communication interne manage l'équipe de communication interne et anime un réseau de communicants. Il pilote sa fonction, en élaborant les budgets de communication interne, en réalisant l'évaluation de ses actions, ainsi qu'en assurant une veille sur les pratiques de communication des entreprises.

La communication interne est-elle soluble dans la communication externe ou inversement ?

La finalité de la communication externe est la même que celle de la communication interne, simplement elle opère sur des populations différentes et naturellement référencées « hors de l'entreprise » : médias, analystes, investisseurs, clients, leaders d'opinion, politiques, influenceurs, ONG, bloggeurs… On comprend que ce sont deux chaînes de valeurs qui doivent agir de manière coordonnée, tant que l'entreprise n'a pas opté pour un schéma organisationnel plus intégré, fusionnant interne et externe, en service communication « tout court ».

Le modèle intégré se développe

Certaines entreprises, anticipant sur le bouleversement induit par l'émergence des réseaux sociaux, ont décidé depuis quelques années de « fusionner » interne et externe et d'adopter une logique de messages et de contenus. Au sein de ces équipes, un communicant va avoir la maîtrise d'un thème, et être en mesure de produire des messages ciblés sur ce thème, allant de la brève publiée à la une d'un intranet ou d'un site internet à l'élaboration d'un dossier de presse, l'interview

vidéo d'un expert, le montage d'une table-ronde pour un événement, ou encore la réponse à un commentaire sur Facebook. Dans ce type d'organisation, c'est l'expertise d'un sujet ou la connaissance d'un domaine opérationnel précis qui va permettre au communicant de mettre en avant un contenu précis et de l'exploiter de manière optimale vers ses différentes cibles, qu'elles soient internes ou externes.

Dans ce cas de figure, qui se développe de plus en plus dans les grandes entreprises internationales, séparer communication interne de l'externe n'a en effet plus de sens.

Pour les entreprises plus traditionnelles, où la séparation est encore de mise, il est essentiel de coordonner les deux équipes afin de veiller à la cohérence des messages et d'exploiter au mieux l'ensemble des productions des deux équipes.

Cas d'entreprise

L'approche intégrée de direction de la communication et des affaires publiques de Janssen

En 2012, la Direction de la Communication et des Affaires Publiques de Janssen fusionne interne et externe. Chaque responsable de communication est responsable d'une aire thérapeutique et sur ce périmètre, doit gérer les différents aspects de la communication à mener : animer un intranet, concevoir une vidéo, monter un événement, élaborer une stratégie médias. « Cette approche est très riche pour les responsables de communication, qui peuvent ainsi se développer sur toutes les facettes de leur métier ; cela est un vrai plus pour leur employabilité », indique Céline Petit, DRH de Janssen. Le principe d'approche par cible et par média a été abandonné au profit d'une organisation par type de contenu et multimédia. Il n'y a plus de frontières réelles entre la communication interne et la communication externe, mais une recherche d'optimisation des contenus susceptibles d'irriguer les différents canaux de communication de l'entreprise de façon rapide et efficace.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Que peut-on internaliser ou externaliser au sein d'une équipe de communication interne ?

À partir des cycles observés dans la récente histoire de la communication interne, plusieurs constats. À la fin des années 80, les entreprises cherchaient à internaliser bon nombre de savoir-faire. Des journalistes ont été embauchés dans les entreprises, rassurées par leur capacité à savoir rédiger – le nerf de la guerre à l'époque où le mot stratégie n'était pas encore revendiqué par la communication interne.

Une approche intégrée…

On a vu se mettre en place de nombreux services audiovisuels intégrés : le laboratoire Roche en France disposait, dès le milieu des années 80, d'un camion régie digne des meilleures chaînes de télévision, capable de suivre les événements de l'entreprise et de produire tout type de document vidéo. Le groupe Saint-Gobain, très tôt également, a mis en place sa propre régie intégrée, se rendant ainsi autonome pour sa production d'images. Glaxo à l'époque de sa fusion avec Welcome au début des années 90 disposait d'un studio tout équipé et d'une équipe de cadreurs, monteurs et photographes professionnels, capables de couvrir les événements de l'entreprise.

… remise en question aujourd'hui

Le début des années 2000 a mis un terme à ce type d'approche. L'offre des agences prestataires s'étant étoffée au fil des ans, elle a peu à peu pris la place des équipes internes et les services concernés ont dû se recycler rapidement. La crise financière a néanmoins suscité l'émergence de pratiques nouvelles, qui permettent de rendre autonomes les services de communication interne sur un certain nombre de prestations, notamment audiovisuelles. Désormais, il est possible de s'équiper à moindre coût, de se former sur des logiciels

de montage audiovisuels afin d'être capable de produire de petits films sans prétention, des interviews, des reportages terrain, favorisant avant tout réactivité et bonne connaissance du terrain.

Exemple **Plus d'autonomie pour produire des vidéos chez AXA**

À partir de 2010, le groupe AXA a fait monter en puissance l'utilisation de la vidéo, favorisée par les nouvelles possibilités offertes par le digital. Un cadre de la direction de la communication interne a été équipé et formé et est en charge de la production des news audiovisuelles. Des dizaines de films ont ainsi été réalisés, permettant de couvrir l'ensemble des besoins de la chaîne d'informations interne.

L'essentiel

- **La communication interne est un métier récent** dans les entreprises qui est monté en puissance au cours des 30 dernières années et qui est aujourd'hui en train de s'interroger sur son évolution.
- **Il n'y a pas d'organisation type :** le plus souvent, la direction de la communication interne est rattachée à la direction de la communication. Les compétences attendues d'un responsable de communication interne se fondent sur sa capacité d'écoute, d'analyse stratégique et de conseil ; sa capacité à piloter un dispositif éditorial et à développer une dynamique collective vient compléter le tableau très dense de ce qu'un communicant interne doit apporter à son organisation.
- **De plus en plus souvent, l'interne et l'externe se confondent** : certaines organisations ont choisi de ne plus dissocier les deux services et de privilégier une approche par expertise plutôt que par cible. Cette approche ne diminue pas l'importance de la communication interne.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

▶▶ **Suivant l'évolution des organisations, l'entreprise choisit d'internaliser ou d'externaliser** certaines de ses compétences plus techniques. Le développement des technologies est un facteur qui joue en faveur de l'internalisation d'un certain nombre de tâches qui se sont simplifiées au fil des ans, permettant à l'entreprise de se passer de quelques-uns de ses prestataires.

TEST

1 • La communication interne est de plus en plus rattachée aux ressources humaines.

2 • La communication interne est un métier très ancien dans les entreprises.

3 • Il n'y a pas de lien évident entre DRH et communication interne.

4 • Un communicant interne ne fait pas de stratégie.

5 • Communication interne et communication externe ne peuvent fusionner.

6 • Un responsable de communication interne (RCI) peut être amené à coacher un manager lors de ses prises de parole.

7 • Un RCI doit favoriser le dialogue et l'échange dans son organisation.

8 • Un RCI n'a pas besoin d'être créatif.

(Réponses p. 19)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Mise en situation

Jouer un rôle de coach

Vous venez d'intégrer l'équipe de communication interne d'un grand groupe international. Quelques jours après votre arrivée, vous devez superviser une interview vidéo du président-directeur général de votre entreprise, destinée à l'interne.
Les messages clés lui ont été fournis par votre direction, quelques jours avant le tournage. L'équipe vidéo, composée de deux de vos collègues, est prête. Le président arrive, l'air préoccupé. Il ne sait plus quel est l'objet de ce tournage, demande à relire les messages qu'il n'a pas eu le temps de consulter ni de préparer auparavant. Pendant le tournage, il hésite, bute sur certains mots, oublie un message important. Vous êtes certain que le film va être mauvais.
Que faites-vous ?

Nos conseils

Une mauvaise vidéo fait toujours durablement mauvaise impression, à commencer auprès de celui ou celle qui a été filmé(e). Quels que soient les messages à transmettre, mieux vaut refaire la prise jusqu'à obtenir la bonne.
C'est l'occasion pour vous de vous présenter à votre président, rapidement, et de lui proposer de reformuler le message qu'il a oublié. Vous pourrez même le coacher devant les caméras, lui suggérer une posture où il sera à l'aise, une gestuelle adaptée, un rythme et un cadrage qui le mettront plus en valeur.
Votre président vous positionnera d'emblée comme un professionnel, capable de lui donner des conseils utiles ; votre vidéo sera sauvée et vous serez perçu comme un(e) vrai(e) « pro ».

RÉPONSES AU TEST

1. Faux

La communication interne fait aussi souvent partie intégrante de la direction de la communication ; il est néanmoins indispensable de bâtir une relation professionnelle durable avec les ressources humaines.

2. Faux

Le métier de la communication interne est né il y a environ 25 ans, après que les directions générales se soient intéressées à la communication externe. Ce sont les chocs pétroliers qui ont montré l'importance de communiquer vers les salariés.

3. Faux

Le lien entre DRH et communication interne est indispensable, car le salarié reste le cœur de cible de ces deux familles professionnelles.

4. Faux

Un communicant interne **doit** élaborer une vision stratégique !

5. Vrai

C'est une tendance que l'on observe de plus en plus, les réseaux sociaux permettant aux deux mondes de devenir de plus en plus poreux.

6. Vrai

Cela fait partie du rôle de conseil auprès du management qu'il est de plus en plus amené à jouer.

7. Vrai

Cela tombe sous le sens : la relation est au cœur du métier de RCI.

8. Faux

Surtout lorsque le modèle organisationnel intègre de nombreuses fonctions et lorsqu'il s'agit de challenger les prestataires.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 2

Monter un réseau de correspondants

Executive summary

- **Un réseau de communicants** représente la réalité de l'entreprise et doit refléter son organisation.
- **Chacun de ses membres** partage les valeurs et la mission de son organisation et a pour vocation d'en expliquer le sens, en articulant informations de proximité et informations globales, en veillant à intéresser les salariés.
- **L'animateur du réseau** sait se mettre à l'écoute de ses membres pour comprendre leurs besoins, d'abord en allant à leur rencontre puis grâce à une gouvernance et des outils qui lui permettent de dialoguer régulièrement avec l'ensemble des membres
- **Le réseau doit évaluer la communication de sa maison-mère ;** c'est le meilleur moyen de faire évoluer les mentalités, remettre en question ce qui ne fonctionne pas, partager ses succès. Certaines entreprises mettent en valeur les meilleures initiatives de leurs communicants, pour favoriser l'échange des bonnes pratiques.

Depuis 2002, le groupe Saint-Gobain aide son réseau de communicants à l'international à mettre en valeur ses meilleures pratiques, en communication interne, externe ou publicitaire. Dans tous les pays où le groupe est présent, les équipes de communication mettent en place des actions de communication efficaces. Usine après usine, site après site, ainsi naît l'idée de créer un trophée en interne, appelé les Étoiles de la Communication qui a aujourd'hui près de quinze années d'existence et de recul. Une opportunité pour partager, chaque année, une opération, une idée, une initiative de communication, afin de la mettre à la disposition de ses collègues.

Chaque année plus de 100 dossiers sont analysés par les équipes de communication du groupe et leur jury d'experts. Une opération d'une richesse incroyable, qui a véritablement soudé le réseau de Saint-Gobain en fédérant une population très internationale et très hétérogène autour d'une même idée : faire de la « bonne » communication et être plus efficace.

Dans les grandes entreprises internationales, mais aussi dans les entreprises de plus petite taille, la communication interne intègre dans son champ de responsabilité l'animation d'un réseau de correspondants : ces correspondants sont, tout naturellement, les responsables de la communication interne des pays, entités ou sites, ou des responsables de ressources humaines auxquels on a demandé de piloter la communication interne de leur site ou de leur entité.

Une des missions clés de la communication interne consiste à piloter, animer et faire participer ce réseau à la vie institutionnelle de l'entreprise. Un équilibre difficile à trouver, obtenir et maintenir, car les priorités de la maison-mère sont parfois perçues comme contradictoires avec celles de l'entité.

1. Dans le cadre de cette mission d'animation, le communicant doit aussi créer de la cohérence, faire remonter les actions du terrain, leur donner un sens à l'échelle globale, proposer sans jamais imposer, assurer un suivi sans jamais être dans le contrôle, demander des informations sans pour autant parler de *reporting*.

La culture du pays, le contexte social et économique, et l'historique de l'entreprise dans un territoire sont des critères à prendre en compte. Le communicant interne doit travailler au plus près des équipes locales pour intégrer les spécificités territoriales afin d'adapter les priorités de réputation.

Comment monter, piloter et animer un réseau de correspondants ?

2. Quels sont les besoins d'un réseau de communicants ?
3. Comment développer, à partir de son réseau, une communication efficace et reconnue ?

Autant de questions auxquelles il est possible de répondre en s'appuyant sur les expériences les plus réussies en la matière.

Comment monter, piloter et animer son réseau de communicants ?

Un réseau de correspondants doit refléter au plus près l'organisation de l'entreprise :

- Si celle-ci est matricielle, croisant pays et lignes de business, le mieux est de respecter cette matrice et d'inviter dans votre réseau les responsables de communication interne des pays et ceux qui pourront représenter les différentes activités de l'entreprise, dans une logique opérationnelle.
- Si votre organisation est nationale, il vous faudra ancrer votre réseau sur un plan régional, et choisir le meilleur maillage possible, c'est-à-dire le plus en cohérence avec l'organisation et près des réalités du terrain.
- Si votre entreprise s'appuie sur une population de « nomades », force de vente, distributeurs, agents ou commerciaux, il faudra prévoir d'avoir à bord du réseau des personnes capables de les représenter également.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Pas de taille idéale

Il n'y a pas de taille idéale pour un réseau. Certains rassemblent une trentaine de membres, d'autres sont une petite centaine et dans les grands groupes, il peut y avoir plusieurs centaines de communicants. Dans ce dernier cas, il est difficile de connaître tout le monde et d'avoir avec tous des échanges réguliers et nourris.

Développer les approches par thème, capitaliser sur les bonnes pratiques en donnant de la visibilité aux meilleurs, s'appuyer sur les experts reconnus en interne sera important pour créer de la dynamique au sein du réseau.

Faire du terrain

Si vous intégrez une entreprise où le réseau de communication existe déjà, il est très important de vous en faire connaître et, pour cela, aller à la rencontre de ses différents membres est sans doute le moyen le plus efficace. Faire du terrain s'avère donc indispensable, particulièrement au moment où l'on rejoint une nouvelle entreprise. Aller au-devant des équipes, présenter son parcours et partager la stratégie de communication, favoriser le dialogue et l'échange, nouer des contacts solides : plus ceci est fait en amont, au moment de la prise de poste, plus le travail ensuite est facilité.

Dans un contexte économique tendu où les entreprises visent à restreindre les déplacements et développer des solutions alternatives, le communicant doit désormais considérer toute opportunité de rencontre physique de son réseau de communicants comme un investissement de moyen terme. Il lui faudra aussi savoir utiliser les moyens de réunion virtuels mis à sa disposition par son entreprise, lorsque les voyages ne sont pas monnaie courante. Webex, visioconférence, réunion téléphonique, skype : les solutions sont nombreuses et faciles à utiliser.

FICHE PRATIQUE

LES ALTERNATIVES AUX DÉPLACEMENTS SUR LE TERRAIN

- Conférences téléphoniques avec l'ensemble du réseau
- Visio-conférences
- Points téléphoniques individuels
- Web-conférences
- Webinars (cumulant conférence téléphonique et partage de documents en ligne)
- Utilisation d'un blog ou d'un chatter interne pour un dialogue permanent en ligne
- Réalisation de sondages ou questionnaires en ligne : vote en ligne, survey monkey…

Les avantages d'une réunion physique

- Permettre aux participants d'avoir accès au langage verbal et non-verbal ce qui n'est pas le cas des réunions en télé-présence ou autres conférences téléphoniques. Même si la vidéo permet de capter pas mal de choses, il manque la dynamique de groupe, les réactions à chaud aux propos d'un participant.
- Se passer en temps réel ; cela permet d'éviter les problèmes de fuseaux horaires et d'avoir tout le monde en même temps.
- Favoriser également une meilleure qualité d'échanges, permettant à l'informel et aux éléments plus personnels de s'immiscer dans la conversation ; les médias électroniques n'ont pas cette faculté-là.
- Favoriser la transparence et donc la confiance.
- Donner une meilleure idée de l'intégrité, des compétences et des expertises des autres participants, ce qui est plus difficile à obtenir par le truchement d'une relation purement virtuelle.
- Tisser des liens et des échanges, se mettre en réseau.
- Aider à mieux comprendre les normes de l'organisation et sa culture. Ainsi la valeur et le sens du temps (l'importance d'arriver et de démarrer à l'heure), la façon de se saluer et de se présenter, sont autant de signes importants à savoir décoder.

• • •

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Encourager les échanges informels lors des pauses, qui peuvent s'avérer très utiles ensuite.
- Développer le sentiment d'appartenir à une vraie communauté, de rompre le sentiment d'isolement que certains peuvent ressentir et donc de diminuer le stress.
- Répondre au besoin de contact humain naturel que chacun ressent. Envoyer des e-mails ou participer à des téléconférences ne permet pas de répondre à cette attente-là.

Les entreprises ayant un réseau de communication à animer choisissent en général de le réunir une fois par an. C'est l'occasion de faire le point sur les enjeux de l'entreprise en matière de communication, de travailler ensemble sur les sujets d'actualité, de partager pratiques et idées innovantes, de se projeter dans le futur. Ces séminaires permettent au groupe de mieux se connaître pour ensuite mieux travailler ensemble.

FICHE PRATIQUE

STRUCTUREZ VOTRE SÉMINAIRE DE COMMUNICANTS

Déroulement type d'un séminaire

- Accueil et messages de bienvenue par l'hôte de la réunion.
- Inclusion des participants : chacun exprime ses attentes et ce qu'il attend de la réunion.
- Plénière d'ouverture pour faire le bilan des actions menées, partager les succès et les enjeux à venir : cette session peut être l'occasion de passer un moment avec l'un des dirigeants de l'entreprise ; elle sera alors suivie d'une session de questions/réponses.
- Sessions de travail par grands thèmes d'actualité, en sous-groupes : elles favorisent la mise en valeur de certains experts du réseau, chargés d'animer ces sous-groupes.
- Restitution des travaux menés en sous-groupe en séance plénière : là, ce sont les porte-paroles des sous-groupes qui sont en première ligne et viennent présenter le fruit de leurs travaux communs.

- Intervention d'un invité extérieur à l'entreprise, expert métier d'un autre secteur travaillant sur des problématiques similaires.
- *Team building*, activité plus récréative réalisée en commun ; cette session fonctionnera mieux si elle est articulée avec le reste du programme :
  - parcours de type chasse au trésor ;
  - réalisation d'un film ;
  - construction d'un objet ;
  - activité artistique
  - participation à une action caritative
- Conclusion en plénière avec le directeur de la communication qui fixe l'agenda des prochains mois et récapitule les grands enjeux à venir.

Quels sont les besoins d'un réseau de communicants internes ?

Une animation de réseau sera d'autant plus efficace qu'elle ira au-devant des besoins de ses membres. Pour ce faire, la personne en charge du réseau devra travailler sur deux axes :

- **La gestion de temps très courts** : la production de l'information et sa diffusion en temps réel, la communication en période de crise.
- **La gestion de temps très longs** : projets de changements complexes et s'inscrivant dans la durée dans lesquels les membres du réseau doivent se sentir impliqués, sinon acteurs.

Afin de partager au mieux l'actualité de l'entreprise, et de nourrir l'ensemble des salariés de cette actualité de manière efficace, le réseau doit partager les informations importantes qui rythment la vie de leur entité. La plupart des intranets permettent de partager ces informations et de mettre en avant celles qui concernent les salariés au plus près : c'est la loi de proximité, indispensable à respecter comme dans toute forme de journalisme.

Le réseau a également besoin de partager un socle d'éléments qui fondent la culture de l'entreprise : la mission, la vision, les

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

valeurs sont les plus communément partagées. Mais en fonction de certains événements, les équipes de communication peuvent aussi décider de bâtir ensemble de nouveaux socles de messages, diffusés soit sous forme de messages clés soit, plus souvent, sous la forme de questions/réponses que le réseau peut aisément relayer auprès des managers en les accompagnant.

Cas d'entreprise

Une plateforme pour faciliter le partage : Areva

Lors des Grands Prix Top Com Corporate Business en 2010, le groupe Areva a été primé, dans la section Stratégie de communication, pour la politique éditoriale interne soutenue par la mise en place de sa plateforme collaborative destinée aux 350 communicants du groupe.

Suite à un audit du dispositif éditorial dans 25 pays, Areva avait en effet décidé d'abandonner son magazine groupe et de confier aux supports de proximité locaux le relais des messages du groupe. Une nouvelle politique éditoriale interne a donc émergé, dans le but de mutualiser l'information et la production de ces supports, à la fois print et Web. La mise en œuvre de cette politique a pris la forme d'une plateforme collaborative appelée ARIEL (Areva International Editorial Library).

Cette politique éditoriale interne, d'envergure internationale, s'est accompagnée d'une démarche de conduite du changement sur l'ensemble des sites, car elle imposait des nouvelles règles éditoriales. Aujourd'hui, les bénéfices de cette politique se traduisent par la cohérence éditoriale et graphique obtenue dans les publications locales. Grâce à cet outil, les équipes peuvent partager les informations globales et locales du groupe au niveau mondial. Une stratégie gagnante/gagnante puisque la presse de proximité s'enrichit par les messages du groupe qu'elle relaie et chaque communicant réalise aisément ses supports sur un outil qui a su rester simple, intuitif et professionnel.

Comment développer, à partir de son réseau, une communication efficace et reconnue ?

Les communicants d'une même entreprise partagent *a priori* une même culture, un set de valeurs et de comportements, une vision commune du métier de communicant. Garantir ce partage sur la durée ne peut se faire sans une gouvernance solide, ni sans l'apport du responsable de la communication. Mission clé pour ce dernier : bâtir avec son réseau un socle commun, solide, sur lequel il va pouvoir appuyer sa stratégie de communication et la déployer.

Cas d'entreprise

AXA mesure chaque année la satisfaction de son réseau de communicants

Tous les ans, les équipes de communication du groupe AXA évaluent la satisfaction des communicants à travers le monde vis-à-vis de l'accompagnement proposé par les équipes du siège sur l'ensemble des problématiques de communication. Le questionnaire proposé en 2015 permettait d'évaluer :

- la satisfaction globale du réseau vis-à-vis de la communication du groupe ;
- la qualité de l'information diffusée dans le réseau sur les grands sujets pilotés par le groupe ;
- la pertinence de cette information et son utilité pour les communicants ;
- le niveau d'implication du réseau dans les projets menés par le groupe ;
- la gouvernance de la communication du groupe.

Chacune des équipes rattachées à la direction de la communication (interne, externe, e-communication) a ainsi été évaluée. Les résultats permettent de mettre en place un plan d'action pour chaque équipe, afin d'améliorer la qualité de la relation avec les 150 membres actifs de ce réseau mondial.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le succès et l'efficacité d'un réseau peuvent contribuer à renforcer la motivation des salariés. Les communicants, dotés d'outils efficaces et agissant en bonne coordination, peuvent dès lors accompagner et conseiller les managers.

Ces derniers sont alors en mesure de conduire un certain nombre de projets de communication. Et même si les messages à faire passer ne sont pas toujours positifs, il s'agit de réussir à les transmettre tout en conservant la motivation des collaborateurs et préservent leur engagement.

L'essentiel

- **Le communicant interne a besoin de s'appuyer sur un réseau** de correspondants. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, ce réseau reflète les différentes entités de l'organisation (pays, business units, sites industriels, agences). Ce réseau est structuré de manière cohérente avec l'organisation générale de l'entreprise.
- **Il représente, pour le communicant interne, un ensemble de capteurs indispensables** pour comprendre ce qui se passe sur le terrain, remonter les questions des managers, adapter le discours du groupe, anticiper sur les crises potentielles, accompagner le changement.
- **Animer un réseau suppose se mettre à l'écoute de ses membres** pour comprendre leurs besoins. Pour optimiser la qualité de cette écoute, le communicant interne doit mettre en place une gouvernance et des outils qui lui permettent de dialoguer régulièrement avec l'ensemble des membres.

▸▸ **Les membres du réseau ont besoin qu'on leur fournisse des outils adaptés** qui les aideront à mieux accompagner les managers de leur entité et à partager :

- les fondamentaux (mission, vision, valeurs, charte comportementale…) ;
- une information fiable et pertinente, fournie en temps réel ;
- les sujets de changement ;
- les meilleures pratiques ;
- la célébration des succès communs ;
- l'anticipation des enjeux à venir.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

TEST

1 • Un réseau de communicants peut exister de manière virtuelle.

2 • Une équipe de communication interne peut se passer d'un réseau de communicants pour faire passer les messages corporate.

3 • En général, les membres locaux d'un réseau de communicants attendent beaucoup de l'équipe centrale.

4 • La loi de proximité est la plus importante pour les communicants internes locaux.

5 • Il n'est pas nécessaire de mesurer l'efficacité de votre animation de réseau.

6 • Les communicants locaux sont plus efficaces s'ils sont en mesure d'accompagner leurs managers.

7 • Échanger les bonnes pratiques ne sert à rien entre communicants car les différences culturelles sont trop difficiles à contourner.

8 • Un réseau qui fonctionne bien favorise un meilleur niveau d'engagement de la part des salariés.

(Réponses p. 35)

Mise en situation

Trois mois pour faire revivre un réseau

Dans l'entreprise industrielle que vous venez de rejoindre, le réseau existe mais personne ne l'a animé depuis plus d'un an. Les communicants internes sont répartis à travers le monde et présentent des profils très hétérogènes : directeurs de la communication interne, responsables de communication, responsables des ressources humaines dont la communication n'est pas le métier d'origine et, dans certains cas, directeurs de sites chargés de la communication.

Ces différentes personnes ont appris à piloter leur communication sans l'aide la maison-mère et vivent cette mission en silo. Aucune pratique n'est échangée. Aucune coordination n'est envisagée. Les messages corporate ne sont pas relayés par les entités, qui n'en voient pas l'intérêt, préférant privilégier une information 100 % locale.

Alors qu'un nouveau plan directeur s'apprête à être communiqué partout dans le monde, votre responsable hiérarchique vous donne trois mois pour bâtir une stratégie qui permettra à ce réseau de devenir, à nouveau, une communauté partageant stratégie, priorités et pratiques.

Nos conseils

Ce nouveau plan directeur constitue une opportunité pour vous de fédérer l'ensemble des membres de votre réseau autour d'un projet commun.

Vous décidez d'organiser le premier séminaire de la communication interne qui permettra à ce réseau d'en partager le contenu et les enjeux.

Une fois la date définie, vous organisez une série de conférences téléphoniques qui vous permettent de :

– partager les grandes lignes de votre plan de communication ;
– annoncer le prochain séminaire et inviter le réseau ;
– expliquer ce que vous attendez d'eux.

Vous n'hésitez pas à saisir toutes les opportunités qui se présentent à vous pour aller à leur rencontre, sur le terrain : réunions régionales, séminaires de managers, réunions de formation, visites de site, afin de créer des liens durables avec eux.

Vous montez une plateforme intranet, ou un extranet, ouvert à tous sur laquelle vous postez l'annuaire des communicants, l'actualité du réseau (mouvements, nominations), les premiers éléments d'informations sur le plan directeur. Un système de questions/réponses vous permet de voir quelles sont leurs attentes, leurs besoins, leurs freins éventuels vis-à-vis de ce nouveau projet, et d'y répondre.

• • •

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Votre séminaire, à l'issue de cette phase de mise en place, va vous permettre de souder la communauté que vous êtes en train de créer.
Vous profitez de cette réunion pour les faire travailler ensemble sur la gouvernance à mettre en place et réfléchir avec l'aide d'un expert externe qui vous aidera à animer des ateliers *ad hoc*. Enfin, si vous les recevez au siège de votre entreprise, organisez une rencontre avec des membres de l'équipe dirigeante : c'est sans doute le moyen le plus efficace de susciter un dialogue dont ils se rappelleront tous.

RÉPONSES AU TEST

1. Vrai et faux

Un réseau peut être animé de manière virtuelle ; mais pour créer une véritable communauté de métier et de projets, il faut aller à la rencontre des membres de ce réseau sur le terrain.

2. Faux

Les équipes de communication d'un siège ou d'une maison-mère ont besoin de relais sur le terrain pour faire passer les messages.

3. Vrai et faux

La difficulté pour animer un réseau en central est de bien faire comprendre que c'est une relation gagnant/gagnant. Lorsque le réseau n'est pas animé, les communicants internes ont tendance à se focaliser sur le local.

4. Vrai

Toute la subtilité du communicant interne consiste à créer un équilibre entre information locale et information globale.

5. Faux

Mesurer sa satisfaction permet d'installer une relation de confiance durable entre le réseau et l'équipe en charge de son animation. Cela permet aussi d'élaborer des plans d'action en commun pour améliorer sa gouvernance ou son fonctionnement.

6. Vrai

C'est tout l'enjeu d'un réseau efficace.

7. Faux

En communication, les bonnes pratiques sont toujours intéressantes à partager car elles peuvent s'adapter.

8. Vrai

La corrélation entre une communication interne efficace et un niveau d'engagement des salariés élevé n'est plus à démontrer.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 3

Segmenter les audiences internes

Executive summary

- **La communication interne est plus efficace** si elle a déterminé ses cibles internes.
- **Elle peut emprunter au marketing les techniques de segmentation**, afin de bien comprendre les attentes des différents publics internes et proposer les outils adéquats.
- **Les populations dites « nomades »** doivent être prises en compte autrement, car elles sont plus isolées et souvent plus en attente d'informations.
- **Les nouveaux modes de travail** introduisent de nouvelles façons de vivre en entreprise que le communicant interne doit comprendre pour mieux les anticiper.

Chez Dow Corning, société leader dans la production de silicones rassemblant 10 000 collaborateurs, diffuser l'information stratégique en appuyant sur le bouton « envoi » ne suffit pas pour assurer que chacun la comprenne. Leur environnement change tellement vite que les populations internes doivent s'adapter en permanence ; c'est pourquoi l'entreprise doit être capable de constamment adapter ses outils de communication.

Parmi les outils utilisés :

- Des télé-conférences, 6 à 8 fois par an, animées par le CEO (*Chief executive officer*) ou un membre de son comité de direction, à destination d'un groupe de managers, en fonction de leur rôle et de leur situation géographique. On y parle stratégie, priorités, initiatives et la communication interne fournit le contenu pour qu'ensuite ces managers puissent en discuter avec leurs équipes.
- Des kits de communication appelés « Let's Talk ». Ils rassemblent sur deux pages très synthétiques les messages clés et les instructions pratiques pour organiser une session d'information avec les équipes.
- « Take Five » : un document d'une page destiné à accompagner les managers pour expliquer un point de la stratégie le plus simplement possible, lors d'une réunion d'équipe où cinq minutes seront dédiées à ce point.

En s'appuyant sur ces outils, adaptés à des besoins et des cibles spécifiques, Dow Corning mesure, annuellement, le niveau de compréhension de sa stratégie par les salariés, ainsi que leur niveau d'engagement.

Appliquer les leçons du marketing à la communication peut s'avérer très utile pour la communication interne. La première de ces leçons, c'est la segmentation. Les salariés de l'entreprise ne constituent pas une cible homogène. Avant de se lancer dans l'exercice du plan de communication, il est indispensable d'apprendre à connaître quelles sont les cibles internes et d'évaluer, de préférence avec elles, leurs besoins.

1. Comment segmenter pour mieux communiquer en interne ?
2. Peut-on créer de véritables communautés d'intérêt ou de projet en entreprise ?
3. Comment gérer des populations de « nomades » et s'adapter à l'entreprise de demain ?

Comment segmenter pour mieux communiquer en interne ?

Peut-on tout dire à tout le monde ? En tout cas, il ne faut pas le dire de la même manière, car les salariés d'une entreprise ne constituent pas un public homogène. Avant de se lancer dans l'élaboration du plan de communication interne, le marketing apporte à la communication interne un outil clé : la segmentation de sa cible.

La première distinction consiste à séparer selon le niveau hiérarchique : par exemple, faire la différence entre cadres et non cadres. C'est assez traditionnel en France, mais cette notion de « cadres » n'a pas beaucoup de sens à l'international et on pensera plutôt à distinguer les managers du reste des collaborateurs, en ayant bien en tête que les managers recouvrent au moins deux populations : ceux qui encadrent une équipe et les experts.

Différencier par l'âge ou la génération n'est pas forcément pertinent. Pour les entreprises internationales, on envisagera une segmentation par géographie, qui, en plus de celle du business, sera articulée à la problématique des langues.

Avoir les idées claires sur la composition de la population de l'entreprise permet au communicant interne d'optimiser sa segmentation.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

COMMENT CHOISIR DES CRITÈRES POUR SEGMENTER MES AUDIENCES ?

Avant de segmenter, je regarde…

- **Le métier de mon entreprise :**
  - Secteur public
  - Secteur privé
  - Industrie
  - Service
  - Collectivité territoriale
- **Son organisation géographique :**
  - Régions
  - Pays
  - *Business units*
  - Entités
  - Sites ou usines
  - Agences
- **Son organisation opérationnelle :**
  - Lignes de business
  - Lignes de production
  - Matrice d'organisation
- **Son organisation selon les fonctions :**
  - Opérationnelles : production, qualité, ventes…
  - Support : communication, ressources humaines, marketing, finances…
- **Sa démographie :**
  - Répartition hommes/femmes
  - Classes d'âges
  - Cadres dirigeants
  - Managers
  - Experts
  - Employés, ouvriers

Cas d'entreprise

Le groupe Janssen EMEA

Le groupe Janssen EMEA (Europe, Middle East, Africa) a fait évoluer sa segmentation interne selon quatre axes principaux :

- les cadres dirigeants ;
- les managers ;
- les communicants ;
- les collaborateurs.

Pour les cadres dirigeants, soit un groupe d'environ 300 personnes, un intranet leur est dédié sur lequel sont postées régulièrement les présentations, communications et prises de parole des dirigeants du groupe. À chaque trimestre, ils sont conviés par le comité de direction à participer à un Webcast pour faire le point sur un événement phare de l'actualité du groupe, comme les résultats annuels ou semestriels. Une fois par an, en janvier, ils sont invités à une convention, où ils font ensemble le point sur la stratégie et les grands enjeux de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments leur sont fournis uniquement en anglais, la langue de travail internationale du groupe.

Les managers (cadres et experts) disposent pour leur part de plusieurs sites intranet, organisés par communauté de métier. Ces sites sont animés par des vidéos et interviews internes, et ambitionne d'évoluer à terme vers une « Web TV ». L'ensemble de ces informations sont disponibles en anglais et visent une cible globale de 5 000 personnes.

Les communicants disposent d'une plateforme intranet et d'un outil de chat, disponible en intranet ou extranet, sur laquelle sont postées les actualités concernant la communication. Chaque mois, les directeurs de la communication des principaux pays phares se réunissent pour échanger sur leurs actualités et leurs problématiques.

Pour l'ensemble des collaborateurs, la communication du groupe met en forme chaque semaine une newsletter qui permet, grâce à la collaboration des équipes de communication, d'illustrer le déploiement de la stratégie avec des exemples pris dans les différents pays. Cette formule est mise à disposition de tous en anglais également.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

COMMENT RÉUSSIR SA SEGMENTATION ?

- Rapprochez-vous de votre équipe marketing pour étudier l'organisation et les grandes tendances démographiques de votre entreprise. Vous y trouverez toujours des informations intéressantes, que vous pourrez croiser avec le bilan social de votre entreprise, côté ressources humaines.
- Simplifiez-vous la vie : n'hésitez pas à rapprocher des sous-groupes et à créer des passerelles entre vos différentes typologies de population. Avec une demi-douzaine de profils, vous devriez toucher l'ensemble de vos salariés de manière plus efficace.
- Étudiez quel usage les salariés font de l'information que la communication interne leur délivre et comment cet usage évolue à court terme.
- Si vous utilisez les réseaux sociaux, gardez bien la tonalité réseaux sociaux à laquelle les salariés sont habitués à l'extérieur de l'entreprise ; vous devez agir comme un facilitateur de la diffusion de l'information interne, pas comme la voix du corporate.
- Soyez les plus affûtés sur la culture interne. Adaptez-vous à cette culture sans chercher à inventer un modèle qui ne fonctionnerait pas chez vous.

Peut-on créer de véritables communautés d'intérêt ou de projet en entreprise ?

Il existe d'autres segmentations plus fines que celles fondées sur la démographie ou la géographie, qui permettent d'adapter la communication pour la rendre encore plus efficace.

Le communicant peut, par exemple, établir d'autres sous-populations selon des thèmes de travail transversaux :

- **Groupe de travail**
  - La politique de la marque
  - La marque employeur
  - La réputation
  - Les réseaux sociaux
- **Projet commun**
  - La préparation du plan stratégique
  - Un projet de gestion du changement
  - Le choix de valeurs pour l'entreprise
- **Communauté professionnelle**
  - Les communicants
    - internes
    - externes
  - Les responsables de supports éditoriaux
  - Les community managers
- **Domaine d'expertise**
  - Animateurs de communautés
  - Responsables des événements
- **Préparation d'un événement commun**
  - Convention ou séminaire
  - Opération de relations publiques
- **Élaboration d'un plan d'actions**
  - Communication de crise
  - Plan de communication spécifique
  - lancement d'un projet
  - intégration d'une entreprise

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **Approche générationnelle**

– Stagiaires ou alternants

– Génération Y ou Z

– Génération X

– Seniors

Le monde est devenu un creuset, ce qui rend difficile pour les segmentations traditionnelles d'être encore efficaces à 100 %. Trois points clés pour faire évoluer sa segmentation et la rendre plus efficace :

- Les communicants internes doivent se mettre en relation avec le département marketing afin d'étudier avec lui comment récupérer des données sur les collaborateurs, et des *insights* intéressants.
- Ils peuvent aussi adopter cette démarche avec la direction des ressources humaines, qui a la main sur les résultats des baromètres annuels et dont les informations viennent compléter celles fournies par le marketing.
- Ils doivent rechercher quels points communs existent entre des segments *a priori* différents, mais qui peuvent être associés lors de la création d'un nouveau canal d'information.

Segmenter est donc avant tout une question de marketing et de recherche. Il faut aller à la rencontre de ce monde interne, qui n'est pas univoque. Si le communicant trouve des points communs, des passerelles, qui selon lui peuvent rendre la diffusion du message plus efficace, il faut aussi qu'il fasse confiance à son intuition. Une segmentation qui est en train d'émerger et qui prouve son efficacité, c'est celle qui consiste à s'appuyer sur le parcours professionnel du collaborateur :

– Est-il nouveau dans l'entreprise ?

– Quel est son niveau de séniorité ?

– Quel est son plan de développement ?

– A-t-il déjà évolué dans l'entreprise ?

C'est ce qui permet le mieux d'appréhender ses niveaux de motivation personnelle.

Les salariés ont besoin de différents types d'information selon où ils en sont dans leur carrière. Un jeune diplômé n'a pas les mêmes attentes qu'un cadre qui prendra prochainement sa retraite. Si le communicant interne décide de segmenter selon cette typologie nouvel entrant/expert confirmé, il lui faudra aussi reconsidérer à la fois le contenu et le canal de communication à utiliser.

Comment optimiser le choix des canaux à utiliser ?

Enfin, si les messages demeurent inchangés, il sera nécessaire d'adapter leurs formats, selon la segmentation choisie. La technologie permet de multiplier les canaux d'expression. Les smartphones sont de plus en plus utilisés pour informer ou solliciter salariés.

La façon dont les entreprises se segmentent et les canaux qu'elles mettent en place pour atteindre chacun de leurs segments varie encore énormément d'une entreprise à l'autre. Là encore, il n'y a pas de recette miracle. L'idée est de jouer en quelque sorte le rôle d'un « *personal shopper* » : connaissant la culture et l'ensemble de l'offre d'information, le communicant interne est le mieux positionné pour proposer, à chacune de ses populations internes cibles, l'information qui sera la mieux comprise et la plus immédiatement utile en choisissant le meilleur canal pour la diffuser.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Chez **Janssen France**, les 1 300 salariés se répartissent comme suit :
  - 50 % en travaillent sur le site de production ;
  - 25 % sont sur le terrain, en contact direct avec les clients ;
  - 25 % sont au siège social, sur des postes opérationnels ou fonctionnels.

Les salariés en usine sont informés par des posters affichés dans les salles de pause ou directement par la voie hiérarchique. Les commerciaux sur le terrain, tous équipés de PC, d'ipad et de smartphones s'informent principalement par e-mails et sont en contact avec leurs managers via des téléconférences ou des réunions face-face. Les salariés du siège ont accès aux mêmes outils de communication en ligne : e-mails, informations postées sur intranet, newsletter. De nombreuses réunions d'information, relayées pour les équipes terrain par vidéo, permettent de compléter ce dispositif.

- Chez **Unilever**, pour toucher les 250 000 salariés du groupe, la communication a croisé 5 dimensions :

– la dimension géographique : là où la personne travaille ;
– la dimension opérationnelle : selon sa ligne de métier ;
– la dimension professionnelle : selon sa fonction ;
– la dimension marque : la marque à laquelle elle est rattachée ;
– la dimension locale : le département auquel elle appartient.

- Aux États-Unis, la célèbre clinique **Mayo** a réparti ses 56 000 collaborateurs présents sur 77 sites hospitaliers à travers le pays en cinq segments traditionnels :

– travailleurs de jour et de nuit ;
– superviseurs ;
– médecins ;
– infirmières ;
– personnel administratif.

L'ensemble de l'entreprise a opté pour une communication interne résolument orientée *online*. Tous les employés peuvent avoir accès à un ordinateur, y compris les techniciens de surface, depuis leur lieu de travail.

FICHE PRATIQUE

COMMENT SEGMENTER POUR OPTIMISER L'USAGE DE LA VIDÉO ?

Connaître son audience

- Où sont basés les salariés (localisation, bureaux, entrepôts, sites industriels, agence, etc.) ?
- À quelle génération appartiennent-ils ?
- Quelles langues parlent-ils ?
- Quelles sont leurs habitudes vis-à-vis des outils intranet/internet ?

Comprendre comment ils travaillent

- Quel est leur environnement de travail ?
- Ont-ils du temps pour regarder des vidéos ?
- Ont-ils accès au Web ?
- Quand et où se réunissent-ils pour les pauses ?

Déterminer comment les gens aiment interagir

- Sont-ils connectés aux réseaux sociaux ?
- Sont-ils équipés de *smartphones* ou de tablettes ?

Comprendre leurs centres d'intérêt

- Sont-ils intéressés par la vie de l'entreprise et de son marché ? Sont-ils friands d'une information brève et dynamique, plutôt résumée ? Ou bien préfèrent-ils avoir tous les détails ?
- Sont-ils prêts à jouer un rôle d'ambassadeur de l'entreprise ?

Regarder où se situe la confiance

- Voient-ils la communication émise par les dirigeants comme étant digne de confiance ou comme de la propagande institutionnelle ?
- Ont-ils confiance en leur management de proximité ?
- Sont-ils intéressés par une communication plus horizontale, entre collègues, mettant en avant d'autres collaborateurs ? Si oui, quelles sont les personnes en qui ils ont le plus confiance pour porter de tels messages ?

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Comment gérer des populations de « nomades » et s'adapter à l'entreprise de demain ?

Équipes virtuelles ou non connectées, équipes de commerciaux « éclatées » sur le territoire national ou aux quatre coins du monde, équipes nomades ou ayant choisi le télétravail, équipe de consultants ou de sous-traitants, salariés postés, non reliés aux réseaux de l'entreprise… le nombre de ces situations, de moins en moins atypiques, compliquent la vie du communicant interne, qui a parfois du mal à trouver des solutions pour communiquer simplement vers les équipes postées sur les lignes de production, ou avec ses forces de vente.

Ces publics, difficiles à atteindre, ne doivent pas être laissés de côté dans les plans de communication. Ils obligent les équipes de communication à plus d'agilité, plus d'ingéniosité et un meilleur mix entre les différents canaux pour les atteindre.

Le télétravail a changé la donne

Un ordinateur, une connexion internet et un téléphone, telle est la panoplie du « télétravailleur ». Le télétravail consiste à travailler hors de l'entreprise, depuis son domicile, dans des lieux publics ou dans des espaces consacrés à cette pratique, encore peu répandue en France.

Alors que dans les pays anglo-saxons ou scandinaves, on comptait entre 20 % et 35 % de télétravailleurs en 2014, une enquête menée par le cabinet LBMG Worklabs, démontre que le télétravail en France concerne environ 17 % de personnes, avec beaucoup de disparités d'une entreprise à l'autre. Janssen, filiale pharmaceutique du groupe américain Johnson & Johnson, favorise le travail depuis le domicile. Les managers de la zone Europe choisissent le pays d'où ils veulent travailler.

Ainsi, il est possible d'exercer une responsabilité européenne, pour une direction basée à Bruxelles ou à Londres, en ayant un bureau de passage sur le siège français en banlieue parisienne à Issy-les-Moulineaux.

Le télétravail fait apparaître une nouvelle manière d'aborder la communication. Le communicant va devoir d'autant plus créer des liens et mobiliser les équipes travaillant à distance. En Angleterre, plus d'un cinquième de la population active travaille à distance en télétravail ou à l'extérieur de son entreprise.

Les travailleurs mobiles sont en train de devenir un des groupes de population active qui croît le plus vite. « Il va falloir modifier en profondeur la façon dont ils sont managés », explique le professeur Christopher Bones[1].

Ce ne sont plus les managers qui seront porteurs du changement dans l'entreprise, mais de plus en plus, ils devront concevoir et animer des réseaux permettant à ceux qui ont l'expertise dans leur domaine de prendre le leadership, au sein de structures qui deviennent plus horizontales, moins hiérarchiques, et dans lesquelles il va falloir redéfinir ce que manager veut dire. On le voit avec la multiplication du fonctionnement en groupes de projets : c'est un résultat direct du besoin de raisonner en fonction des *stakeholders* (parties prenantes), désormais aussi bien dans l'entreprise qu'en dehors.

Alors que la complexité de l'entreprise s'accroît, le rôle du communicant interne se complexifie. Il reste le garant du lien vertical qui s'établit entre le management et les collaborateurs, mais il doit aussi veiller à créer de l'horizontalité entre les équipes pour leur permettre d'échanger des idées et des savoirs.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 Doyen de la Henley Business School en Angleterre, interviewé dans le magazine *Communication Director* en 2009.

FICHE PRATIQUE

MIEUX CERNER UNE POPULATION NOMADE

Pour déterminer quels sont leurs besoins et proposer les solutions les mieux adaptées

- **Mieux connaître ma cible :**
  - journée type ;
  - centres d'intérêts ;
  - opportunités de communication en face à face/autres ;
  - données disponibles ;
  - relais de proximité possibles.
- **Considérer l'ensemble des possibilités technologiques :**
  - *smartphones*, téléphones mobiles, SMS ;
  - journaux audio, Web radios ;
  - extranet.
- **Aller à leur rencontre sur le terrain** pour les écouter et cerner leurs attentes et leurs besoins.
- **Monter un groupe pilote** pour tester les solutions de communication envisagées.
- **Se rapprocher des managers de proximité** pour leur expliquer comment ils peuvent relayer certains messages.

L'essentiel

▸▸ **Segmenter son audience permet d'envoyer des messages plus ciblés** et rend la communication interne plus efficace que quand elle envoie le même message à toute une population.

▸▸ **Traditionnellement, les sociétés fondaient leur segmentation sur la démographie**, mais de plus en plus, cette approche est remise en question et les communicants définissent d'autres approches, plus adaptées à l'évolution des modes de communication.

- **Garant de la culture interne et connaissant ses cibles**, grâce aux apports du marketing et des ressources humaines, le communicant interne peut répondre aux attentes de ses cibles de manière efficace.
- **La mise en réseau *via* le travail en groupes de projet crée de nouvelles segmentations**, davantage fondées sur les centres d'intérêt et les domaines d'expertise.
- **Les populations nomades ne sont pas laissées à l'écart de cette approche**, de même celles qui ont opté pour le télétravail.
- **Ces nouvelles segmentations**, qui doivent s'effectuer en même temps que l'entreprise modifie ses pratiques managériales, contribuent à faire évoluer le rôle de la communication interne.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

TEST

1 • Il est très important de segmenter en interne : un même message peut être compris différemment suivant les audiences.

2 • Le marketing a permis à la communication de faire évoluer sa manière de segmenter.

3 • Fonctionner en groupe de projet fait évoluer la segmentation de la communication interne.

4 • L'émergence des réseaux sociaux supprime la nécessité de segmenter.

5 • Les populations nomades ne peuvent pas être considérées comme une cible essentielle.

6 • Le communicant interne doit se tenir prêt à faire évoluer sa segmentation pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise de demain.

(Réponses p. 54)

Mise en situation

Rapprocher la communication interne du terrain

Votre entreprise de télécommunications de taille mondiale est très diversifiée, composée d'ingénieurs, de commerciaux, de personnels administratifs, tous ont besoin de partager une même stratégie et de comprendre les enjeux du marché. La récente restructuration que l'entreprise vient de mener n'a pas simplifié la donne et a suscité beaucoup d'inquiétudes parmi les équipes.
Très pointue sur l'innovation, votre entreprise a pour ambition de devenir le leader mondial du marché.
Pour vous adapter à cette ambition, vous devez faire rapidement évoluer la stratégie de communication interne.

Nos conseils

Dans un contexte rendu plus difficile par les contraintes du marché et les évolutions récentes de l'entreprise, votre premier atout sera de vous appuyer sur un solide réseau de communicants, à l'écoute du terrain, régulièrement formé aux enjeux du business. Avant toute chose, vous mettrez en place une stratégie nouvelle dédiée à cette cible de communicants.
Cette stratégie pourra s'articuler selon quatre axes :

- Renforcer le focus sur le client et développer, au sein du réseau des communicants, une bonne connaissance du marché et des attentes du client, en les invitant régulièrement à faire des incursions sur le terrain et en les invitant à suivre les mêmes formations que celles des responsables marketing.
- Se rapprocher de l'équipe dirigeante afin de bien comprendre les priorités stratégiques et comment elles s'articulent avec les décisions opérationnelles.
- Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la fierté du métier en développant le conseil et le service vis-à-vis du management.
- Reprendre en interne un certain nombre d'outils que les clients utilisent en externe et développer ainsi le collaboratif, rendant le réseau plus efficace et plus en phase avec la culture d'innovation de l'entreprise.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

RÉPONSES AU TEST

1. Vrai

Même s'il est important de diffuser un message cohérent dans toute l'organisation, il peut être nécessaire de l'adapter pour s'assurer qu'il sera bien compris. Pour cela, segmenter ses audiences est indispensable.

2. Vrai

Ce que le marketing a mis en place pour les clients peut être utilisé en interne, pour définir, en fonction de leurs *insights*, les attentes des collaborateurs et établir des typologies intéressantes d'un point de vue communication. Les ressources humaines, qui disposent des données démographiques, viennent compléter le tableau.

3. Vrai

De plus en plus répandu dans les entreprises, le fonctionnement en groupes de projet permet de segmenter par centres d'intérêt plutôt que par la démographie ou la géographie.

4. Faux

Au contraire, les réseaux sociaux multiplient les typologies ; toute la difficulté pour le communicant consiste à simplifier, en rassemblant plusieurs populations différentes *a priori* mais dont les besoins en communication restent les mêmes.

5. Faux

Les populations nomades sont une cible à part entière à laquelle le communicant doit s'intéresser et pour laquelle il doit trouver des solutions pour communiquer simplement et efficacement. De plus, ces populations sont en forte croissance.

6. Vrai

Le communicant interne doit veiller à accroître sa connaissance de ses audiences internes, évaluer leurs besoins, mesurer l'efficacité de ses campagnes. Si besoin, il pourra envisager de créer de nouvelles cibles.

Chapitre 4

Communiquer pendant une crise

Executive summary

- **La communication de crise se prépare par temps calme :** même si tout ne peut être anticipé, les processus, les règles, les modalités de gouvernance constituent le socle solide sur lequel le communicant peut agir.
- **Les managers constituent les meilleurs relais** pour transmettre un message à leurs équipes en temps de crise.
- **Chaque crise peut mettre à mal la confiance** des salariés dans leur entreprise. Pragmatisme, bon sens et réactivité sont les meilleurs alliés du communicant.

Lorsque le 14 avril 1912, le Titanic heurte un iceberg au large de Terre Neuve, alors qu'il effectue sa première traversée transatlantique, précipitant vers une mort certaine plus de 1 500 de ses passagers et membres d'équipage, on est loin de penser que la communication interne aurait pu éviter le pire… et pourtant !

Dans la journée qui précède le naufrage, le paquebot reçoit plusieurs télégrammes d'autres navires croisant dans la même zone et signalant la présence de grands icebergs. Certains sont communiqués au commandant, d'autres restent sous le coude du radio-opérateur, plus occupé à envoyer les messages personnels des passagers à leurs familles. Personne ne prend la décision de réduire la vitesse du paquebot, dans l'espoir d'arriver avant l'heure annoncée afin d'amplifier les retombées médiatiques de cette croisière. Cette même nuit, les deux veilleurs de faction dans la hune du grand mât demandent des jumelles pour scruter la nuit, qui est noire et sans lune. Sans vent, la mer est d'huile et en l'absence de houle, il est impossible de repérer l'écume se brisant sur les icebergs éventuels. Cette nuit-là, on leur répond que les jumelles – qui n'avaient simplement pas été rangées à leur place – sont réservées aux officiers.

Le manque de cohésion interne est sans doute un des pires maux dont le Titanic ait souffert : commandant endormi, président prêt à tout pour battre les records de vitesse et rendre cette traversée mémorable, équipage mal préparé aux manœuvres de secours, haines et jalousies entre les équipes organisées à la va-vite, cloisonnement entre les différentes classes, séparation des femmes et des enfants au moment du naufrage, barrière des langues à bord parlées entre les 1 313 passagers : autant d'éléments ayant contribué à faire sombrer le Titanic et avec lui sa compagnie, la White Star, dans le chaos.

Les événements dramatiques survenus à Paris en novembre 2015 ont remis en perspective le rôle de la communication interne, qui s'est retrouvée en première ligne pour agir vite et bien, avec le ton

juste. Pour y parvenir, le communicant doit être préparé et avoir répondu aux questions suivantes :

1. Comment mon entreprise est-elle préparée aux événements dramatiques ?
2. Quelle gouvernance et avec quel rôle pour la communication interne dans une crise ?
3. Quelle stratégie face à une crise ?
4. Comment me préparer et préparer mon équipe ?

Comment se préparer à faire face à des événements dramatiques ?

Dans la crise multiforme sans précédent que nous traversons, nulle organisation n'est plus à l'abri. Crise financière, attaques terroristes, restructurations, remplacement de cadres dirigeants, crises boursières et plans de rigueur budgétaire constituent autant d'événements qui suscitent de plus en plus d'anxiété à tous les niveaux de l'entreprise. S'il est impossible de se prémunir contre tous les risques, tant à l'interne qu'à l'externe, se préparer par temps calme à affronter la tempête demeure indispensable.

Tester les dispositifs de communication interne en amont de la survenue d'une crise permet de déceler ce qui fonctionne et quels sont les dispositifs à améliorer. La plupart des entreprises ont mis en place un « Plan de Continuité du Business » où tous les processus à activer en cas de crise sont dûment couchés sur le papier. Ces « Plans » finissent souvent dans des classeurs, bien rangés au fond des bureaux.

L'expérience prouve que quand survient la crise, en général un vendredi soir, personne n'a sous la main les fameuses listes de numéros de téléphone d'urgence et tout se réinvente dans un chaos plus ou moins calme.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

10 CONSEILS EN CAS DE CRISE

1. Créer une cellule de crise

C'est la priorité. Il s'agit de réunir les protagonistes clés amenés à intervenir et de nommer un coordinateur qui centralise et dispose d'une vision d'ensemble des problématiques. Le rôle de cette cellule est de collecter de l'information pour produire un tableau de bord, définir les grands axes de traitement de la crise et centraliser les ressources. Son rôle sera aussi important pour ensuite débriefer sur la crise, son déroulement, sa gestion et en tirer toutes les leçons.

2. Ne pas confondre vitesse et précipitation

Avant d'agir, il faut réunir des informations fiables et complètes, puis proposer des solutions concrètes en fonction de scénarios décidés en cellule de crise. Une fois la cellule de crise mise en place, les décisions doivent se prendre rapidement et collégialement.

3. Se préparer

L'idéal est de tester, en cours d'année, un scénario de crise permettant d'évaluer la réactivité, le fonctionnement des canaux de communication et de tester les prises de parole des porte-parole potentiels de l'entreprise. Pour ces derniers, des formations de *media-training* doivent être envisagées régulièrement tout au long de l'année. Argumentaires et messages-clés sur les sujets répertoriés à l'avance permettent également de gagner du temps.

4. Doser l'information

La prise de parole comporte toujours des risques. Elle doit viser à informer, à rassurer et à corriger éventuellement les informations erronées. Mieux vaut intervenir sur des faits et éviter tout ce qui relève du débat d'opinion.

5. Rester factuel

L'heure n'est pas de répondre aux critiques, de dénigrer ou de chercher des responsables, aussi faut-il veiller à rester factuel dans le traitement de l'information. Éviter l'émotion excessive, adopter un ton neutre, se montrer compréhensif sans commisération, tout en évitant

• • •

la dramatisation ou ce qui pourrait être perçu au contraire comme de l'indifférence ou, pire encore, du mépris.

6. Être visible sans être alarmiste

Éviter la contagion de la crise et la contenir pour qu'elle n'affecte pas d'avantage l'exploitation de l'entreprise est un enjeu clé relativement complexe. Le silence est parfois vu comme un aveu de faiblesse ou de culpabilité et permet aux détracteurs d'occuper le terrain médiatique.

7. Proposer des canaux spécifiques

La situation de crise engendre d'importants bouleversements qu'il faut tâcher de minimiser pour ne pas nuire à la pérennité de l'entreprise. Aussi, il ne faut pas hésiter à recourir à des solutions simples comme un numéro de téléphone dédié, l'accès à une cellule psychologique, un site dédié ou une adresse e-mail, ce qui permet de cloisonner le traitement de l'information et de l'orienter vers des ressources préparées spécifiquement.

8. Intégrer les médias sociaux

Les médias sociaux occupent une place centrale aujourd'hui dans les dispositifs de communication. Les réseaux sociaux constituent des canaux majeurs, d'autant qu'ils amplifient l'impact en engendrant une forte viralité et sont très suivis par les journalistes et blogueurs. Les réseaux sociaux peuvent être aussi utilisés en communication interne : lors des attentats de novembre 2015 à Paris, Facebook proposait aux internautes de se signaler « en sécurité » ; cette fonctionnalité a permis d'obtenir plus vite certaines informations que les e-mails ou les téléphones professionnels.

9. Faire de la veille

L'information et la fiabilité de l'information sont des problématiques centrales en cas de crise. Il convient de surveiller sa marque et sa notoriété pour intervenir, principalement dans une optique corrective, pour éviter que de fausses informations se propagent.

10. Rester zen

La tension et le stress ne sont pas bons conseillers. La cellule de crise doit être outillée logistiquement afin de piloter et mener au mieux sa mission pendant la durée de la crise.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Voyez la crise comme une opportunité de tester votre service, votre équipe, votre direction générale, afin d'en sortir mieux armé et préparé. Ce qui ne tue pas rend plus fort, mais… seulement si vous savez en tirer des enseignements !

Alors que la plupart des organisations conçoivent des dispositifs ultra-sophistiqués de veille stratégique basés sur la cartographie des risques et la détection des signaux faibles, l'histoire des crises nous enseigne que le « maillon faible » ne réside pas dans la détection ni même dans la transmission, mais dans la rétroaction. Le rôle du communicant interne est de rester en alerte sur les sujets sensibles, afin de préparer les messages et d'adapter les canaux qu'il pourra utiliser pendant la crise.

Quel rôle pour le communicant interne ?

En temps de crise, la communication interne a su prouver son utilité. Lorsqu'il s'agit de communiquer sur la sécurité ou de rassurer les différentes audiences de l'entreprise, à commencer par les salariés, c'est à elle d'agir. Même si ce n'est pas toujours naturel. Car la tentation est grande, lorsque les décideurs sont sous le joug de la pression extérieure et particulièrement celle des médias, de faire passer l'interne après tout le reste.

Il est de la responsabilité du communicant interne de considérer la pression de ses publics en interne avec autant d'attention sinon plus que celle exercée par l'externe. Sous le feu des projecteurs, la direction générale doit d'abord prouver à ses collaborateurs qu'elle a la maîtrise de la situation. De deux choses l'une : soit elle y parvient et la crise peut devenir une opportunité en confortant les dirigeants dans leur rôle (hors mise en cause particulière), soit elle gère très mal la crise avec un risque de remise en cause immédiat.

Les interactions internes/externes sont très importantes et la cohésion des messages est majeure car pendant une crise, la confiance que les collaborateurs ont en leur entreprise dépend avant tout de la

qualité des relations qu'elle aura construites avec eux au fil du temps. Plus ces relations seront bonnes, plus la direction pourra espérer avoir le soutien des collaborateurs pendant la crise, et inversement.

Garder le lien avec le terrain, décoder les signaux faibles, rester à l'écoute, réagir avec pragmatisme dans l'urgence, tout cela fait partie de la mission du communicant interne et participe, en cas de crise, de la bonne gestion du dossier.

Exemple **Annoncer un plan social**

Lorsqu'une équipe dirigeante prend la décision difficile de restructurer son organisation et d'annoncer un plan social, la direction de la communication interne est en première ligne. Comprendre le projet et son rationnel, poser des mots simples sur les décisions des dirigeants, expliquer les conséquences, partager l'agenda des semaines qui suivent l'annonce : en très peu de temps, le communicant interne doit organiser le relais managérial qui permettra aux salariés de s'organiser et de prendre les meilleures décisions individuelles possibles.

Quelle stratégie en période de crise ?

Si les entreprises sont en général prêtes à communiquer auprès de leurs collaborateurs, trouver la bonne stratégie représente un véritable casse-tête. Les responsables de la communication interne ont récemment été réunis par l'Afci en avril 2015 pour réfléchir ensemble à la question « Quelle communication interne après les attentats de janvier ? » et partager quelques-uns des dispositifs mis en place dans différentes entreprises.

Le fait est qu'il n'existe pas de plan de communication de crise « prêt-à-l'emploi », et avant de définir une communication interne adaptée, il est nécessaire d'avoir compris la stratégie de l'organisation, sa structure, sa culture, ce qui va changer avec la crise, la relation qu'entretiennent les dirigeants avec leurs équipes et enfin, les inquiétudes des collaborateurs. Néanmoins, certains principes peuvent être suivis dans la plupart des cas.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

SAVOIR EXPLOITER LE Q&A (QUESTIONS/RÉPONSES)

Un des outils les plus simples à concevoir est le Q&A (« *questions and answers* ») ou FAQ (« *frequently asked questions* »). À partir d'une situation donnée : résultats en baisse, effondrement des marchés, fermeture d'un site industriel, accident, le communicant se met dans la peau du collaborateur et liste les questions que chacun serait en droit de se poser. L'exercice est utile s'il est fait sans complaisance ni naïveté. On peut aussi se mettre dans la peau d'un interlocuteur extérieur à l'entreprise et essayer d'envisager tous les scénarios possibles, y compris les plus délicats.

Un Q&A ne doit pas être diffusé comme tel, ni jeté en pâture à tous. Il doit avant tout aider les relais locaux, les communicants du réseau, les patrons des entités ou les managers à mieux comprendre la situation et être en mesure de répondre aux questions de leurs équipes. Il doit aussi pouvoir aider les porte-parole de l'entreprise à mieux jouer leur rôle.

Un Q&A est à géométrie variable et s'enrichit des remontées du terrain, des questions qui viennent des autres sites ou filiales. C'est un matériau vivant, évolutif, qui doit épauler le management et l'aider à répondre aux inquiétudes en temps quasiment réel, obligeant le communicant interne à la plus grande réactivité.

Il peut s'accompagner de quelques messages clés très simples, éléments de langage régulièrement mis à jour qui permettent à l'ensemble du management de l'entreprise de partager les mêmes messages et de montrer une cohérence absolue.

- Afin d'éviter la naissance de rumeurs dans l'organisation, mieux vaut **communiquer en continu** ! Inquiets pour le futur de leur entreprise, de leur site de production ou de leur emploi, les salariés d'un groupe se renseigneront auprès de différents interlocuteurs pour comprendre quels seront les effets de la crise sur l'organisation. Tant qu'aucune communication officielle ne leur aura été

transmise, ils seront amenés à spéculer sur l'avenir et propager des rumeurs qui peuvent se diffuser très rapidement tant en interne qu'en externe. Les organisations possédant une présence à l'international sont exposées à une diffusion de rumeurs au-delà des frontières, favorisée par le travail en réseau des équipes, ainsi que par l'utilisation d'internet et de réseaux sociaux : forums et blogs en ligne foisonnent d'informations émises par les salariés, informations souvent reprises par les médias avec des conséquences directes sur les cours de l'action en bourse.

- Pour prévenir ces situations, il est important d'**être à l'écoute des collaborateurs** et de mettre en place des relais dans les sites les plus sensibles afin de comprendre les sujets qui suscitent le plus de questions et de débats parmi les équipes. Cette analyse permet d'adapter les messages ; si les dirigeants s'intéressent à des sujets tels que le cours de l'action en bourse ou les nominations au comité exécutif, les collaborateurs d'un site industriel souhaitent comprendre ce qui va arriver à leur site de production, à leur chef d'équipe et à leur poste. C'est encore et toujours la loi de proximité, une loi qui s'applique également dans les médias.

S'appuyer sur les managers, pivots du dispositif

Les managers sont les porte-paroles les plus crédibles pour les salariés. Avant même de consulter les journaux internes, les intranets et autres outils de communication mis à leur disposition, les salariés veulent entendre leur manager pour ensuite échanger les informations reçues avec leurs collègues et leurs pairs, puis leurs familles et leurs proches.

Les cadres dirigeants et chefs d'équipe doivent posséder une bonne compréhension de l'état de leur organisation afin de pouvoir encadrer l'information diffusée en interne et relayer les messages qui ont été approuvés pour faire face à la crise. Le management doit devenir le relais unique de toute communication interne de crise.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **Pensez à leur communiquer toute information susceptible d'apparaître dans la presse**, et quand cela est possible, de diffuser en interne les communiqués avant que ceux-ci ne soient distribués aux médias. Ceci évitera que vos collaborateurs n'apprennent en lisant le journal des informations qu'ils auraient souhaité connaître par le biais de leur responsable hiérarchique.
- **Harmonisez la communication du siège et du terrain**. Les stratégies de communication de crise en interne sont souvent pilotées depuis le siège et les messages sont décidés après consultation avec les cadres dirigeants. Dans certains cas, ces messages, adaptés à un public très général, sont diffusés à l'ensemble des salariés par le biais d'outils de communication de masse : lettre du président, intranet, vidéos. Or, dans le cas de groupes internationaux, ces messages ne correspondent pas toujours aux attentes des collaborateurs sur le terrain ; ils sont souvent signés par des personnes lointaines que les collaborateurs n'ont jamais rencontrées, peuvent être maladroitement traduits, et parfois, les annonces du siège ne sont pas en phase avec la situation locale.

Les responsables de filiales, de pays ou d'usines souhaiteront alors clarifier certains aspects des annonces reçues, avec l'aide des équipes de communication de leur pays. Attention dans ce cas à ne pas démultiplier les messages, au risque de créer davantage de confusion.

Exemple

Le siège d'une entreprise basée aux États-Unis souhaite communiquer à l'ensemble de ses salariés qu'un plan de rigueur est mis en place et émet des réserves sur les résultats de l'entreprise. Imaginez une branche locale en Asie, dont les résultats d'exploitation ont été publiés plus tôt et sont très satisfaisants. Le directeur local devra alors expliquer à ses équipes que malgré des résultats locaux en nette hausse, il ne pourra distribuer de bonus compte-tenu de la situation globale du groupe, mais souhaite que tous continuent de fournir des efforts pour l'année suivante.

Impliquer le réseau

Pour mener des actions de communication interne adaptées au terrain, il est primordial d'impliquer son réseau de communicants et de partager avec lui l'information disponible en amont de toute diffusion, afin de veiller à ce que les messages soient tous bien alignés. Ce réseau saura travailler avec l'équipe de la communication basée au siège et avec les dirigeants locaux afin de développer une stratégie de proximité adaptée aux situations rencontrées dans chaque branche, pays ou site.

En période de crise, les erreurs d'interprétation et les messages mal relayés peuvent avoir des conséquences difficilement réversibles. Naturellement, la communication de terrain ne peut convenir à toutes les organisations, notamment en raison de leur taille et de la dispersion des sites qui la composent. Certains moyens écrits nous semblent alors parfaitement complémentaires et nécessaires sous réserve qu'ils respectent des critères de sobriété et que leur flux soit parfaitement contrôlé.

Dans une logique de contrôle sévère des coûts, une inflation des moyens pourrait très facilement être perçue comme une somme d'argent dépensée inutilement. Aussi, les outils choisis doivent faire l'objet d'un savant dosage. Mieux vaut jouer l'efficacité et le pragmatisme que la sophistication en période de crise.

Préserver le capital confiance

Chaque organisation possède un capital de confiance en interne. Celui-ci s'obtient avec le temps en évitant la langue de bois et en favorisant une communication honnête et transparente. Lorsque les équipes ont confiance en leur entreprise et en leurs cadres dirigeants, elles donnent du sens à leur travail et acceptent plus aisément de faire des concessions budgétaires ou salariales quand les temps sont difficiles.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

En revanche, une organisation qui donne de fausses informations à ses managers risque de perdre rapidement ce capital de confiance et devra faire face à des équipes réticentes à tout changement, proposition ou négociation.

Lorsque certains collaborateurs craignent de perdre leur budget, leur équipe ou leur emploi, ils remettent en question les efforts déployés pour mener leurs missions à bien. Ils questionnent alors les heures passées sur des projets qui ne se concrétiseront jamais, ou tout simplement le devoir de travailler alors qu'ils pourraient perdre leur poste. Pour éviter que ces inquiétudes ne génèrent un déclin de la motivation et de l'efficacité des équipes, les organisations doivent rassurer les collaborateurs avec lesquels elles comptent travailler demain.

Les entreprises qui sauront façonner positivement la perception de leurs équipes pendant une crise bénéficieront de collaborateurs motivés, engagés et réticents à quitter leur organisation lorsque de nouvelles opportunités d'emploi apparaîtront avec la fin de la crise. Ainsi, la bonne gestion de la communication interne en temps de crise favorise la résilience de l'organisation, ainsi que sa capacité à rebondir après avoir vécu une situation difficile. Donner de la perspective, expliquer ce qui se passera après la crise : le communicant interne doit intégrer cela dans sa stratégie.

Anticiper

Les crises sont devenues inévitables car les organisations ne disposent plus du temps nécessaire pour s'y préparer et y faire face. La complexité des systèmes d'information, la porosité de l'interne et de l'externe, les équipes submergées d'e-mails, de coups de téléphone, de réunions, de sollicitations diverses, tout cela place le communicant interne dans une situation de gestion du très court terme, alors que la prise de conscience devrait passer par une prise de recul suffisante.

Les équipes n'ont pas le temps de reconstituer les pièces du puzzle des différentes informations reçues çà et là, et dont la convergence leur échappe souvent. Pas le temps non plus de prendre, dans le feu de l'action, les mesures correctrices qui s'imposeraient, si chacun se donnait le temps de la réflexion et de l'analyse. La pression quotidienne des marchés économiques et financiers exige une gestion de l'immédiat qui réduit les marges de manœuvre propres à la prévention des crises.

L'accélération des crises nécessite un changement de paradigme. La notion même de crise a changé. Peut-être est-il temps de reconnaître et d'admettre que les crises sont de plus en plus imprévisibles ? Face aux crises à venir, plus nombreuses et plus graves, il est nécessaire d'accepter cette part d'imprévisibilité, et de reconnaître que des notions pourtant fort abstraites d'état d'esprit ou de culture interne sont cependant indispensables pour les surmonter.

L'essentiel

- **Les crises sont de plus en plus difficiles à anticiper**.
- **Elles deviennent de plus en plus complexes.**
- **Elles se préparent par temps calme.**
- **Le communicant interne ne peut prétendre à s'en prémunir totalement.**
- **Son rôle dans la diffusion régulière d'une information crédible et actualisée**, son action en tant que conseil auprès du management lui permettent de se positionner comme un acteur crédible lors de la survenue d'une crise.
- **Quand la crise est là, le pragmatisme est de rigueur :**
  - organisation d'une cellule de crise ;
  - suivi des événements ;
  - mise en place de relais d'information spécifiques.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **Le communicant interne** doit avoir en tête que tout ce qui est mis en place pendant la crise a une durée de vie qui va bien au-delà. Rester factuel, garder un ton neutre, assurer des relais de communication sur le terrain grâce à des outils simples à mettre en place, autant d'éléments à avoir à l'esprit pour piloter au mieux pendant un événement difficile.

- **Il est toujours capital de tirer les leçons d'une crise.** Lorsqu'elle est passée, organiser un *debriefing* avec les équipes impliquées permet de mettre en lumière ce qui a fonctionné, ou ce qui a moins bien marché afin d'améliorer la communication et ses rouages, jusqu'à la prochaine crise.

TEST

1 • Une crise peut toujours s'anticiper et c'est la responsabilité du communicant interne que d'élaborer les différents scénarios possibles.

2 • L'émotion n'a pas sa place dans la gestion d'une crise.

3 • Une crise démontre l'importance d'avoir une communication interne efficace et fiable.

4 • Pendant une crise, le plus simple est d'utiliser les canaux de communication habituels.

(Réponses p. 72)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Mise en situation

Affronter une catastrophe naturelle

Vous êtes responsable de la communication d'une entreprise mondiale dont l'une des entités vient d'être touchée par un dramatique tremblement de terre, d'une magnitude de 7,3 sur l'échelle de Richter, à l'autre bout du monde. Autour de l'épicentre du séisme, les immeubles se sont effondrés, les rues ont été envahies par les eaux de digues qui se sont rompues.
Il n'y a plus d'électricité dans la zone, et les télécommunications ne marchent plus. Vous devez, à chaud, élaborer pour les salariés de cette région du monde, un plan d'action efficace car votre plan de gestion de crise n'avait pas envisagé une telle panique.

Nos conseils

Dans pareil cas de figure, les questions que se posent les collaborateurs sont de deux ordres :

- Les salariés de mon entreprise et leurs proches ont-ils été touchés ?
- Quelles sont les infrastructures qui marchent et sur lesquelles l'entreprise va pouvoir s'appuyer ?
- Quelles sont les personnes sur lesquelles je vais pouvoir m'appuyer ?

En moins de 24 heures, les télécommunications deviennent le nerf de la guerre pour organiser les prises de contact individuelles et s'assurer de l'état de santé des salariés. Avec l'aide des équipes locales de management, vous faites le point heure après heure et vous communiquez très largement les informations émanant du pays touché. Cette information d'abord locale, est étendue à la région concernée puis à l'ensemble du groupe. Cela afin de s'assurer que chacun reçoive la même information dans un temps très court.
Dans une crise de cette gravité, il est essentiel que l'organisation régionale soit au courant très vite, afin de pouvoir prendre toutes les mesures de proximité nécessaires pour venir en aide au pays touché.
Avec l'équipe locale, vous mettez en place une cellule de crise et une équipe dédiée pour répondre aux questions des collaborateurs et de leurs proches.
Une autre partie de la cellule de crise sera chargée de la liaison avec les équipes de la comptabilité, afin de mettre en place un système accéléré de règlement des fournisseurs, pour des commandes spéciales. Les ressources humaines seront chargées de gérer administrativement les absences des collaborateurs, du fait du tremblement de terre.
Veillez à lister avec le reste de la cellule de crise les autres parties prenantes à informer en priorité et mettez en place les canaux appropriés pour relayer

• • •

l'information auprès d'elles (e-mails, SMS, Webcast, téléconférence, utilisation des réseaux sociaux). Ces points peuvent être faits toutes les heures durant les premiers jours de la crise, puis s'espacer : deux fois par jour minimum les premiers jours de la crise, puis quotidiennement, puis à un rythme moins soutenu, à définir selon les nécessités

N'oubliez pas, si la crise est appelée à durer, de prendre soin des membres de la cellule de crise : organiser les permanences pour que chacun puisse se reposer, proposer un accompagnement psychologique si besoin, proposer des temps d'échanges et de parole…

Enfin, c'est avec l'équipe locale en première ligne que vous décidez de quand la crise est derrière vous et clôturez la cellule de crise pour en tirer les leçons nécessaires.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

RÉPONSES AU TEST

1. Faux, malheureusement

Les crises sont de plus en plus difficiles à prévoir. Un communicant qui connaît bien le secteur dans lequel il évolue pourra avoir listé un certain nombre de risques potentiels, auquel son organisation est exposée. Mais la plupart des crises aujourd'hui sont multi-factorielles et se caractérisent par leur imprévisibilité.

2. Faux

L'émotion ne doit pas guider l'action, mais elle a sa place dans une crise. Un message, même s'il reste factuel, n'empêche pas le porte-parole d'exprimer son émotion, sa compassion, lorsque des vies humaines sont en jeu. En revanche, l'émotion n'a pas sa place dans la cellule de crise, où les décisions doivent être prises rapidement et avec pragmatisme. C'est pourquoi si la crise dure, les membres de la cellule doivent pouvoir être renouvelés, afin de pouvoir prendre du recul et souffler.

3. Vrai

Plus la communication interne est structurée, plus elle est capable de réagir rapidement et efficacement face à une crise. Mettre en place de nouveaux canaux d'information, modifier la fréquence des alertes, tout cela pourra alors se faire vite et bien, privilégiant les publics internes.

4. Faux

Il se peut que la communication ait à réinventer d'autres supports ou d'autres formats dans l'urgence. Mettre en place une plateforme intranet dédiée, ou un réseau social interne pour rassembler les messages et les questions posées par les collaborateurs, pourra se révéler très utile.

Chapitre 5

Définir un plan de communication interne

Executive summary

- **Le plan de communication interne** permet de proposer une stratégie adaptée à l'entreprise en indiquant les moyens et les canaux employés.
- **L'animateur du réseau** sait se mettre à l'écoute de ses membres pour comprendre leurs besoins, d'abord en allant à leur rencontre puis grâce à une gouvernance et des outils qui lui permettent de dialoguer régulièrement avec tous.
- **Le réseau doit évaluer la communication de sa maison-mère ;** c'est le meilleur moyen de faire évoluer les mentalités, remettre en question ce qui ne fonctionne pas, partager ses succès et les bonnes pratiques.
- **Plans de communication interne et externe** doivent être alignés et reposer sur une stratégie et des messages cohérents.

Lorsque la direction de la communication interne travaille, fin 2010, au lancement du nouveau plan stratégique du groupe AXA, elle choisit de l'organiser de manière exemplaire selon des rythmes différents en fonction des populations à toucher :

- une avant-première pour les dirigeants du groupe, réunis autour de leur président ;
- une mise à bord progressive du réseau mondial des communicants, pour lesquels elle prépare avec son équipe toute une série d'outils pratiques et prêts à être utilisés ;
- un trimestre entier est laissé aux managers des entités locales, pour à leur tour relayer ce lancement dans les régions et les pays ;
- un temps de pause et de questions est ensuite planifié, sous la forme d'un forum mondial en ligne, afin d'évaluer la réussite du lancement et la perception des messages par les équipes.

La communication interne a décidé de mettre régulièrement en lumière des exemples pris dans les différents pays du groupe, illustrant concrètement la mise en place et le déploiement de cette nouvelle stratégie, afin de bien ancrer ce plan dans le quotidien des collaborateurs. Un lancement de longue haleine, dont le plan de communication interne a été présenté en priorité aux membres du comité de direction et a servi de guide tout au long des étapes.

Au-delà de l'exercice imposé, le plan de communication interne est pour le praticien de la communication un outil structurant, qui permet d'avoir une vision claire de la stratégie et du déroulement des opérations qui en découlent. En interne, il est généralement conçu pour s'étaler sur deux, trois ans ou plus, car lorsqu'il s'agit de changer la culture d'une entreprise ou d'accompagner une stratégie nouvellement mise en place, le communicant a besoin d'inscrire son action dans la durée.

1. Quand peut-on se lancer dans l'exercice du plan de communication interne ?
2. Comment structurer son plan de communication interne ?
3. Comment faire passer son message de manière efficace ?

4. Peut-on (et doit-on) mesurer l'efficacité de la communication interne ?
5. Comment élaborer un budget de communication interne à partir d'un plan bien conçu ?

Quand peut-on se lancer dans l'exercice du plan de communication interne ?

Le plan de communication, c'est la façon d'articuler les messages clés de l'entreprise et de les rendre accessibles, de la façon la mieux adaptée possible, aux cibles de l'entreprise que l'on souhaite toucher. Son volet interne permet d'atteindre l'ensemble des salariés et de définir les moyens tactiques pour y parvenir. En général, on établit ce plan chaque année pour la totalité de l'entreprise. Ce plan est finalisé en novembre de l'année qui précède, aligné avec le calendrier budgétaire. Mais certains événements spécifiques – lancement d'un programme de changement, préparation d'une restructuration… – peuvent nécessiter un plan de communication *ad hoc*.

Collecter toutes les données disponibles

Avant de se lancer dans l'exercice, le responsable de communication interne doit rassembler les données dont il dispose sur ses cibles internes (cf. chapitre 3), bien connaître la stratégie et la culture de l'entreprise qu'il doit relayer à travers ce plan. Il a aussi besoin de s'appuyer sur des données concrètes sur la communication interne, afin de comprendre quelles sont ses forces, ses faiblesses, comment les outils sont perçus et quelles sont les attentes des collaborateurs.

Sans se lancer systématiquement dans un audit, il pourra collecter un grand nombre d'éléments en analysant les données RH, les baromètres et enquêtes internes existants. Il pourra également s'appuyer sur les années précédentes et introduire ainsi son plan par des éléments d'environnement ou de *background*, importants

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

à se remémorer ou à avoir en tête. L'idée est de s'assurer que cette analyse préliminaire cerne la problématique et donne les éléments à connaître : chiffres clés, état des lieux, criticité du sujet, points de blocage, historique, climat social.

Travailler en partenariat

En amont de la rédaction de son plan, le responsable de communication interne va rencontrer les membres du comité de direction pour comprendre les enjeux de l'entreprise et les attentes de chacun. Le plan doit être parfaitement articulé avec la stratégie. Il ne suffit pas de citer des départements ou des individus dans le plan. Il faut obtenir un véritable engagement de ces départements à collaborer sur ce volet interne et nouer des partenariats solides avec eux. C'est à la communication interne d'assurer, en amont, que ses collègues des différents départements sont conscients de leur implication dans la réussite du plan de communication interne !

N'oublions pas qu'après sa rédaction, le plan de communication interne sera partagé, soit devant le comité de direction, soit devant chacune des directions de l'entreprise, selon la gouvernance de l'entreprise.

Comment structurer son plan de communication interne ?

Afin de ne rien oublier d'essentiel, le processus d'élaboration d'un plan de communication passera par les phases suivantes :

- **Identification de l'objectif à atteindre**, le plus souvent en lien direct avec la stratégie que l'organisation a choisi d'adopter.
- **Identification des outils et canaux de communication** mis à la disposition du communicant interne. Ces outils peuvent être :
  - des outils papier (mémos, notes internes, newsletters, brochures) ;

  - de la communication orale : séminaires, conventions, réunions de management, réunion face à face, réunions d'équipe… ;
  - de la communication électronique : e-mails, newsletters électroniques, forums, chats, sites intranet ou extranet… ;
  - de la communication institutionnelle : mission, valeurs, vision, standards, procédures et politiques internes, formations internes, actions de développement durable.

- **Définition des outils les plus adaptés** en fonction de l'objectif à atteindre : le communicant interne choisira, le plus souvent, de décliner ses messages sur l'ensemble de son dispositif, lorsqu'il doit toucher l'ensemble de l'entreprise.
- **Ciblage des outils** : les responsables éditoriaux des outils ont à juste titre besoin de savoir en quoi leur support va être utile au déploiement de la campagne interne. Le rédacteur en chef d'une newsletter interne doit, par exemple, connaître l'objet de la campagne interne, afin de bien saisir toutes les opportunités éditoriales possibles de les illustrer et de les décliner. Son rôle de « vecteur culturel » doit lui être clairement signifié par le responsable de la communication interne.
- **Détermination des messages clés et diffusion** : le communicant définit les messages et choisit sur quels relais s'appuyer. La mise en place d'un plan éditorial solide, recensant l'ensemble des événements phare de l'entreprise, va lui permettre de dégager une vision d'ensemble des sujets institutionnels traités et de voir quelles sont les opportunités de bien communiquer sur le thème qu'il doit déployer dans l'entreprise. Pour réussir cette étape, la récurrence est indispensable. Le communicant interne a tout intérêt à s'appuyer sur l'ensemble de son dispositif pour s'assurer que les messages importants sont bien diffusés dans l'ensemble de l'organisation.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **Suivi, mesure et révision** (si besoin) : sur la durée, de nouveaux outils de communication interne peuvent se révéler plus efficaces que les anciens. Ou l'inverse. Le communicant interne a la responsabilité de s'adapter et de changer son plan de diffusion, afin de gagner en pertinence. Il peut, pour ce faire, s'appuyer sur les baromètres et enquêtes annuelles conduites dans son entreprise en y intégrant, par exemple, quelques questions ayant trait à la compréhension de la stratégie ou à la qualité de la communication interne.

Cas d'entreprise

Construire un plan stratégique dans la collaboration : La Poste

Début 2014, Ingrid Maillard partageait à l'Afci la démarche participative mise en place pour refondre le plan stratégique du groupe La Poste. Dans un contexte de révolution numérique et de vieillissement de la population, avec la volonté d'associer l'ensemble des parties prenantes : postiers, élus, clients, citoyens… La Poste avait organisé au cours du premier semestre 2013 une grande démarche participative pour proposer de nouvelles idées.

Au final plus de 150 000 postiers ont pu y participer, grâce à 23 000 ateliers ayant permis la récolte de plus de 45 000 idées !

Avec cet important travail de collecte, le plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » est lancé fin janvier 2014. Il tient compte des apports des différentes parties prenantes. La démarche collaborative est dès lors encouragée dans toute l'entreprise. Le plan de communication peut prendre le relais.

FICHE PRATIQUE

LES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT DU PLAN DE COMMUNICATION

- Quelles sont les attentes de votre direction générale ?
- Avez-vous bien compris la stratégie de l'entreprise et ses répercussions sur l'organisation dans les années qui viennent ?
- Avez-vous repéré quels sont les moments forts à venir et les dates clés de l'année ?
- Quels types de canaux de communication allez-vous utiliser ?
- À quels publics internes vous adressez-vous ?
  - Managers
  - Salariés d'un site
  - Tous les collaborateurs
  - Une partie des collaborateurs
  - Familles professionnelles
  - Comité de direction
  - Représentants du personnel
- Selon quelle séquence et quelle fréquence souhaitez-vous communiquer vers ces différents publics ?
- Y a-t-il nécessité de prioriser vos cibles ?
- Votre budget est-il en adéquation avec vos ambitions de communication ?

Un plan de communication spécifique

Certains événements de natures diverses peuvent faire l'objet d'un plan de communication interne spécifique :

- réorganisation de l'entreprise ;
- changements dans l'équipe de direction ;
- lancement d'un nouveau produit ou service ;
- information sur la situation financière ;
- fusion ou acquisition ;
- fermeture de site

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

– plan social d'entreprise ;

– lancement d'une action mondiale dans l'entreprise (journée de la sécurité routière, journée de la femme, journée dédiée aux enfants, opération portes ouvertes…) ;

– situation particulière ou de crise.

Ces opérations, de par leur importance dans la vie de l'entreprise, doivent obéir à la même logique que le plan de communication global et respecter la cohérence entre monde interne et monde externe.

Le message adapté à la cible

La forme que prend le message peut être adaptée en fonction de la cible. On ne communiquera pas de la même manière sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise à des employés administratifs ou à des cadres supérieurs. Les premiersont surtout besoin d'être informés sur le projet pour comprendre comment ils pourraient s'impliquer personnellement, lorsque cela est possible. Les seconds doivent surtout être convaincus que la politique suivie par l'entreprise en la matière est la bonne, et qu'elle est cohérente avec la stratégie globale.

Comment faire passer son message de manière efficace ?

Les messages clés représentent la matière première d'un bon plan de communication.

Avant de définir quels supports seront utilisés, il faut rédiger ces messages et le faire en fonction des cibles à toucher. Plus les messages seront clairs et brefs, mieux ils pourront être transmis. Deux ou trois messages clés, bien documentés et précis, doivent suffire. N'essayez pas de tout dire ni de trop en dire, au risque de brouiller le sens.

FICHE PRATIQUE

TESTEZ LA CLARTÉ DE VOS MESSAGES SELON DIFFÉRENTS FORMATS

- Exposez votre message clé en 30 secondes, dans un ascenseur, entre le 1er et le 6e étage.
- Exposez votre message clé en 1 minute, dans la queue de la cantine.
- Exposez votre message clé en trois minutes et si possible faites le devant une caméra, afin de vous corriger ensuite.

Ces trois formats, avec lesquels vous pouvez vous exercer, doivent vous aider à vous assurer que votre message de départ est clair et facile à transmettre. Il est recommandé de les tester sur un groupe de volontaires, qui vous aideront à les affiner et à les rendre faciles à comprendre et à utiliser.

Élaborer sa tactique

Une fois les messages clés clairement rédigés, il convient de déterminer quel usage tactique faire des différents moyens de communication que vous avez à votre disposition :

- Pour toucher facilement un plus grand nombre de personnes, c'est la communication par les médias internes (intranet, affiches, journaux d'entreprise, newsletter…), *print* ou Web, qui est la plus usitée.
- Selon l'importance du sujet, n'oubliez pas la communication événementielle. Cette dernière peut revêtir la forme de séminaires et conventions, mais peut également découler de la réutilisation en interne d'actions propres à la communication institutionnelle (sponsoring, mécénat…).

En marge de ces techniques, il est également bon de garder à l'esprit que les salariés demeurent sensibles à la communication externe de leur entreprise et ne manqueront pas de lire ce qu'écrivent les journaux. La cohérence entre messages internes et messages externes est indispensable. Une communication reprise par les médias juste après une annonce en interne renforce son importance auprès

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des salariés : c'est l'effet « miroir », qui démultiplie l'effet de l'annonce en interne et, d'une certaine façon, renforce sa crédibilité.

Exemples

1. Tactique pour annoncer un changement de mutuelle

- **Objectif** : vous assurer de l'acceptation de cette politique et de sa bonne compréhension par l'ensemble du personnel.
- **Tactique** :
  - Mesurer le niveau d'acceptation par le personnel ; identifier les écarts avec le niveau à atteindre.
  - Monter des réunions d'information en présentiel : dans ce cas précis, ce sont les équipes RH qui sont en première ligne pour répondre aux questions
  - Créer une brochure explicative permettant d'expliquer les atouts de cette nouvelle mutuelle et ses principales différences avec la précédente.
  - Préparer un document questions/réponses pour anticiper les interrogations des collaborateurs
  - Envoyer un courrier personnalisé au domicile des salariés leur donnant tous les détails et renvoyant sur un service RH local qui pourra répondre aux questions.
  - Mesurer à nouveau après la campagne.

2. Communiquer dans le cas de la restructuration d'un service

- **Objectif** : minimiser le nombre de départs et de démissions liés à l'annonce de cette réorganisation.
- **Tactique** :
  - Monter des réunions individuelles managers/employés pour l'ensemble des équipes concernées.
  - Identifier les zones d'inquiétudes.
  - Préparer un document questions/réponses en fonction des remontées des salariés, pour équiper les managers.
  - Sonder régulièrement les managers sur l'état de leurs équipes
  - Faire le point avec l'équipe des ressources humaines quand vous avez des questions plus techniques
  - Organiser, selon un rythme régulier, une réunion d'information où toutes les questions peuvent être posées, pendant la durée de la restructuration.
  - Créer une newsletter dédiée ou un espace dédié sur votre intranet ou votre réseau interne qui s'arrêtera à l'issue de la restructuration.

Peut-on (et doit-on) mesurer l'efficacité de la communication interne ?

Mesurer l'impact d'une action, surtout quand elle a nécessité un budget, est indispensable. Le plan de communication interne n'échappe pas à la règle. Pour les campagnes les plus stratégiques, une enquête quantitative (questionnaire) et qualitative (réunions en petits groupes ou groupes focus) aidera ainsi à la remontée d'informations.

Le plan de communication interne pourra également s'étoffer d'une page dans laquelle le responsable communication interne pourra lister les éléments qualitatifs et quantitatifs qu'il pense atteindre si ce plan est un succès (« mon plan de communication interne sera efficace si… »).

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'un plan de communication interne reste un document « vivant », qu'il convient souvent d'adapter ou d'amender en cours de processus.

FICHE PRATIQUE

FORMULER DE BONS OBJECTIFS

Des bons objectifs sont des objectifs :

- **Réalistes** : de vos objectifs dépendra le budget à allouer à la communication, vous ne pourrez pas tout réussir en même temps, faites des choix, soyez pragmatique.
- **Hiérarchisés** : à vous de déterminer le niveau de priorité de chacun des objectifs de votre plan de communication.
- **Mesurables** : trouvez des données les plus objectives possibles pour comparer votre situation actuelle et celle au terme du plan de communication (par exemple le taux de satisfaction, l'évolution de l'engagement des collaborateurs).
- **Planifiables** : inscrivez vos objectifs dans le temps, à court et à moyen terme.

Les Anglo-saxons résument cela par l'accronyme SMART : *Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste* et dans le bon *Timing*.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Comment élaborer un budget à partir du plan de communication interne ?

Identifier les ressources financières nécessaires, ainsi que les équipes dont vous aurez besoin pour mener votre plan à bien, va vous permettre d'élaborer le budget de communication interne.

Certaines opérations de communication interne ne nécessitent pas de budget supplémentaire et peuvent être réalisées dans le cadre général de votre budget annuel, en exploitant vos canaux de communication habituels.

D'autres opérations peuvent introduire un surplus budgétaire (heures supplémentaires, consultants, graphistes…) ou le développement de nouveaux outils (newsletter, contenu pour le Web, vidéos, e-mailing, événementiels). L'ensemble de ces coûts doit être documenté dans le volet « budget » du plan de communication interne pour avoir une vision claire à partager avec celui ou celle qui approuvera le plan de communication interne.

Cet accord passera par votre habileté à démontrer que ces dépenses sont justifiées. Cela signifie que tout le travail préparatoire doit être parfaitement à jour, vos arguments bien affûtés ; notamment réfléchissez à l'impact sur votre organisation de la non-réussite de ce plan de communication interne et mettez-la en regard avec le supplément budgétaire lié au plan que vous défendez. Posez-vous la question : « à quoi ressemblera le succès ? » (*what will success look like* ?) Cela vous donnera certainement des arguments !

FICHE PRATIQUE

ÉLABORER SON PLAN DE COMMUNICATION INTERNE

Les grandes étapes à respecter dans l'élaboration du plan de communication interne, exercice indispensable avant de lancer toute action vers les salariés :

- **Savoir d'où l'on part** : le contexte, l'historique, la culture et les valeurs, la situation initiale sont autant d'éléments à avoir en tête avant d'élaborer son plan.
- **Les objectifs** : il faut les définir en amont et être réaliste dans leur définition. De bons objectifs sont réalistes, hiérarchisés, mesurables et planifiables.
- **Déterminer les publics** auxquels s'adresse le plan et quels vont être les acteurs internes impliqués dans sa conduite et dans sa réussite.
- **Déterminer le ou les message(s) clé(s)** ; en général autour de trois suffisent et tester leur pertinence et leur véracité en essayant de les transmettre, oralement, à des collègues.
- **Fixer le calendrier et les grandes étapes du plan**, en cohérence avec le calendrier éditorial de la direction et avec la communication externe.
- **Choisir les supports tactiques et les formats** (plaquette, affiches, newsletters, contenus Web, vidéos, forums, chats, journal interne, convention, séminaires, réunions d'équipes…) les plus adaptées à vos cibles internes.
- **Ne pas oublier de briefer les responsables** des outils de communication interne et partagez avec eux la logique d'ensemble, afin que toutes les opportunités de bien communiquer sur le plan soient saisies. Si vous en avez un, briefez également le réseau de communicants et intégrez leurs suggestions.
- **Fixer les éléments de mesure** et ce qui vous permettra de communiquer sur le succès de ce plan.
- **Élaborer votre budget** et validez-le avec votre manager.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'essentiel

- **Le plan de communication interne permet d'articuler les messages clés** de l'entreprise, de les rendre accessibles aux cibles de l'entreprise que l'on souhaite toucher et de définir les moyens tactiques pour y parvenir.
- **En amont de ce plan,** la communication interne doit avoir défini ce qu'elle attend des autres départements, quelles seront les interactions majeures, et comment ce plan va s'articuler avec les aspects externes.
- **Sa structure est la suivante :**
  - définition des objectifs ;
  - segmentation des cibles à atteindre ;
  - définition des outils et des tactiques ;
  - élaboration d'un calendrier et articulation éditoriale.
- **Les messages clés** (trois au maximum) doivent être adaptés selon les cibles à toucher. Il est important de se les approprier et de les tester.
- **Les choix tactiques** relèvent de la responsabilité du communicant interne ; de nombreuses possibilités lui sont offertes en fonction du sujet, du projet et de l'ambition de la communication à mener.
- **N'oubliez pas de déterminer à l'avance des outils de mesure** qui permettront de mesurer le succès du plan de communication et l'atteinte de ses objectifs.
- **L'élaboration du plan de communication interne** se fait parallèlement à celle du budget qui sera à allouer à l'équipe pour mener ce plan à bien.

TEST

1 • Toute action de communication interne doit faire l'objet d'un plan.

2 • La communication externe n'a rien à voir avec le plan de communication interne.

3 • Pour réussir mon plan de communication interne, je dois déterminer quels sont mes alliés internes et les équipes qui vont m'aider à réussir.

4 • Le plan de communication interne est un exercice purement formel : il suffit de copier/coller d'une année sur l'autre.

5 • Pas besoin de plan pour faire un budget qui tienne la route !

6 • Les objectifs de mon plan sont suffisamment vagues pour me laisser de la souplesse dans son exécution.

7 • Pour le volet tactique, je m'appuie sur le dispositif de communication habituel : inutile de réinventer la roue.

(Réponses p. 89)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Mise en situation

Communiquer avec succès sur une nouvelle organisation de la production au plan mondial

Responsable de la communication interne d'un groupe industriel spécialisé dans les matériaux de construction, vous venez de finaliser votre plan de communication interne qui doit annoncer la mise en place, au niveau mondial, d'une nouvelle organisation de la production. Cette décision implique la concentration de certains produits sur un nombre resserré d'usines, et la requalification de certaines autres.
À l'issue de votre présentation, le comité de direction vous demande de revoir vos objectifs, jugés trop imprécis. Vous avez prévu, dans votre plan, d'atteindre deux objectifs définis ainsi :

- Accroître la sensibilisation des opérateurs sur le nouveau plan de production.
- Faire en sorte que ce changement d'organisation soit accueilli de manière favorable.

Nos conseils

Élaborer des objectifs spécifiques et quantifiables est indispensable à la réussite de ce plan. Sur le premier objectif, vouloir simplement « accroître la sensibilisation des opérateurs » n'est pas assez précis et ne vous permet de quantifier cette augmentation et ne précise pas quelle cible réelle vous allez toucher. Vous devriez aussi donner le calendrier que vous avez en tête. Vous auriez pu dire, à la place, « former l'ensemble des chefs d'équipes des sites concernés par le changement à la nouvelle organisation mise en place au cours du premier semestre ».
Sur le second, il faut aller plus loin et expliciter ce que « de manière favorable » signifie pour vous et quelle est la cible concernée. Reformuler en indiquant : « Former au premier trimestre les responsables de production des sites concernés à être les premiers ambassadeurs de ce changement d'organisation ».
Ainsi vous pouvez déterminer plus clairement quelles sont vos cibles clés et quel type d'actions vous allez mettre en place auprès d'elles.

RÉPONSES AU TEST

1. Faux

Le plan de communication interne est un exercice annuel global. Il peut se compléter d'un plan spécifique sur une action ou un projet d'envergure, qui vient impacter la stratégie (communication de crise, fusion, rachat, etc.).

2. Faux

La plupart des entreprises fusionnent les deux plans, l'interne et l'externe, pour produire un plan global, qui garantit la pertinence de la stratégie et des actions menées.

3. Vrai

La réussite d'un plan de communication interne sera plus facile si vous pouvez vous appuyer sur des alliés internes. Soit des alliés « naturels », dans les métiers proches de la communication (ressources humaines, marketing), soit des alliés plus « techniques », sans lesquels vous aurez du mal à mettre en place certains de vos outils (direction des systèmes informatiques pour les relais intranet et extranet, services généraux pour vous aider à monter une convention).

4. Faux

Même si la tentation est grande de repartir sur les mêmes bases, vous devez anticiper les mutations de votre entreprise.

5. Vrai et faux

Certaines entreprises scindent l'exercice en deux.

6. Faux

Définir des objectifs précis et quantifiables vous aidera à démontrer l'efficacité de votre communication interne.

7. Vrai et faux

Il se peut que vous soyez amené à concevoir des outils spécifiques, soit pour une durée limitée, soit qui se pérenniseront par la suite.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 6

Optimiser la gestion des outils d'information

Executive summary

- **L'entreprise est de plus en plus mobile :** le communicant interne adapte son offre pour refléter l'évolution de la société.
- **Le papier n'est pourtant pas mort,** il est utilisé pour transmettre une mémoire, partager une fierté commune.
- **Les images et la vidéos ont de plus en plus de place** dans les dispositifs de communication interne, car elles répondent à un besoin d'information immédiate, pédagogique et facile à mémoriser.
- **Les réseaux sociaux d'entreprise** permettent de mettre en place des systèmes d'information 2.0 où chaque salarié peut contribuer.

Depuis quelques années, 70 % des managers déclarent souffrir d'« infobésité » et 94 % d'entre eux pensent que la situation va se détériorer[1]. Les conséquences peuvent être préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise : retard dans les prises de décision opérationnelles, baisse de qualité de cette décision, stress, manque de concentration… Sans oublier le temps trop important consacré à gérer, trier et traiter l'information, lequel est évalué à un tiers du temps de travail moyen d'un manager.

Quand on s'intéresse aux outils d'information mis à la disposition du communicant, on constate que leur nombre a explosé au cours des dernières années :

- **Médias traditionnels**
  - Presse écrite (journaux, magazines, revues…)
  - Radio
  - Télévision
  - Cinéma
  - Affichage
- **Médias Web**
  - Presse en ligne (magazines, revues…)
  - Publicité en ligne (Google adwords, sites…)
  - Réseaux sociaux
  - Blogs
  - forums
- **Hors médias traditionnels**
  - Événements traditionnels (stands, salons, conférences…)
  - Événements alternatifs (formation, *street marketing*…)
  - Événements internes (séminaire, convention…)
  - Relations publics

1 Étude CREPA (Centre de recherche en management et organisation de l'Université Paris-Dauphine), 2005.

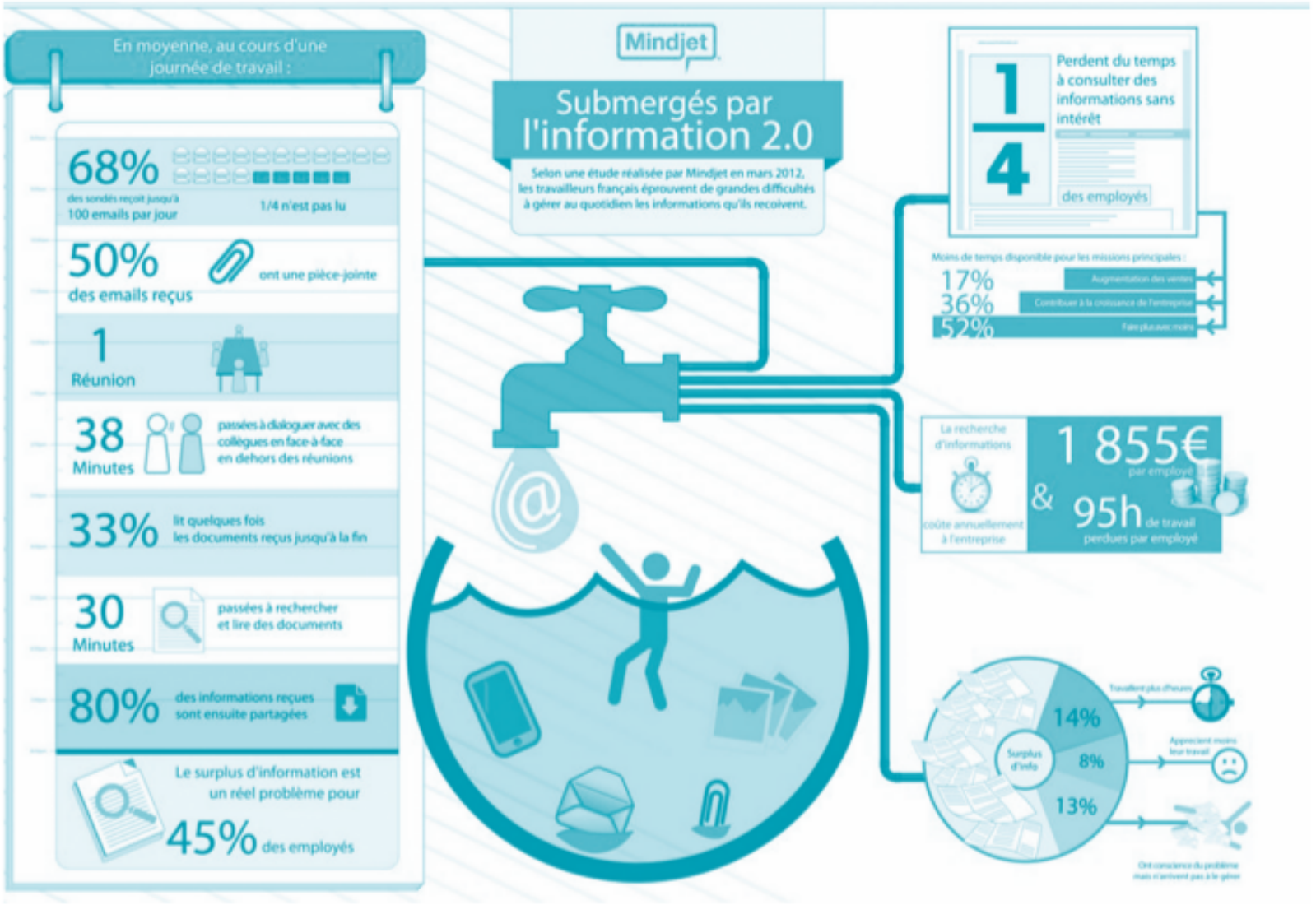
  - Courrier postal
  - Contact direct (téléphone, réunion…)
- **Hors médias Web**
  - Plateformes individuelles (site Internet, Intranet…)
  - Communication asynchrone (mailing, newsletter…)
  - Communication synchrone (chat, visioconférence…)
  - Applications mobiles

Cette surcharge informationnelle a plusieurs effets pervers :

- Elle se nourrit d'elle-même : certains passent leur temps à commenter et partager des informations, ce qui les placent au centre d'un cercle non productif, tout en ayant une illusion d'utilité.
- Elle est un frein à l'action, car elle noie sous un « bruit » inutile les informations qui pourraient permettre à l'organisation d'agir, au contraire d'une veille organisée et productive.
- Elle fait le bonheur de ceux qui mettent toute l'entreprise en copie d'un e-mail sans intérêt et ce faisant, aggravent encore une situation déjà critique.

Le communicant interne doit désormais apprendre à mettre à disposition de ses cibles internes une information fiable, pertinente et immédiatement utile, transformant son rôle d'informateur en celui curateur puis de communicateur, via des canaux pertinents permettant d'éviter ces déviances.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.



Source : conseilmarketing.com

Figure 6.1 – **Un nouveau paradigme**

Le problème aujourd'hui dans les entreprises n'est plus celui de l'accès à l'information, mais, en amont, celui de sa maîtrise et de sa diffusion. Plusieurs questions sont à l'ordre du jour :

1. Le Web a-t-il vraiment tué le papier ?
2. Vidéos et radios : anciennes ou nouvelles stars de la communication interne ?
3. Le collaboratif en entreprise : mythe ou réalité ?
4. Comment monter mon projet 2.0 ?

Le Web a-t-il tué le papier ?

Webzines, Web TV, intranet, micro-blogging… l'édition en ligne et la production de contenus a longtemps été au cœur des préoccupations des communicants internes. De la qualité du contenu éditorial produit dépendait la valeur d'un site intranet. De sa mise à jour régulière et de la pertinence de son offre dépendait sa fréquentation et donc son succès. Cette responsabilité est en train de changer : les salariés sont de plus en plus enclins à créer des contenus ; le communicant va devoir intégrer à sa fonction habituelle celle de « curateur » de ces contenus, avant de les offrir en partage au plus grand nombre.

Le communicant doit donc s'assurer que les sites dont il est responsable d'un point de vue éditorial proposent aux salariés/lecteurs les informations dont ils ont besoin, l'actualité de l'entreprise en temps et en heure et les fonctionnalités les plus adaptées à la culture et aux usages de leur entreprise. Pour autant, le Web ne semble pas avoir tué complètement le papier et ce dernier retrouve souvent sa place dans les dispositifs mis en place.

Le papier toujours à l'honneur

Beaucoup d'entreprises (AXA France, Dassault Systèmes, la Société Générale, Areva…) avaient fait, entre 2005 et 2010, le choix

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

économique de l'abandon du papier, remplaçant le traditionnel magazine interne imprimé en deux, cinq ou parfois dix langues, par une version « *online* » ou optant purement et simplement pour son abandon total en faveur de l'intranet, des e-mails, des Web communautaires comme des blogs ou des podcasts vidéo. La plupart de ces choix ont été revus, pour redonner une place stratégique aux outils print traditionnels.

Ainsi Air Liquide, après avoir abandonné son magazine papier, l'a remplacé par un support en ligne baptisé « On Air », accessible sur intranet. Sa version papier, on Air Print, c'est une revue qui fait chaque année le point sur les nouvelles frontières de l'entreprise. Un dispositif au final bien équilibré.

Le magazine papier, complément du Web

Les plus ardents défendeurs du papier considèrent qu'un magazine reste un support complémentaire aux possibilités offertes par un intranet. On retient mieux ce qu'on lit sur le papier que sur un écran[1], et l'utilisation du papier facilite le travail sur l'histoire et la mémoire.

Ainsi, pour parler du handicap à ses collaborateurs en France, la Société Générale a eu recours à la bande dessinée, qui fait depuis quelques années une percée intéressante en entreprise. Une initiative saluée par le Prix Stratégies en 2010.

Le laboratoire Janssen a choisi en 2015 d'équiper ses équipes régionales institutionnelles d'un magazine traitant des grands enjeux de santé publique, afin de leur fournir plusieurs points de vue sur l'évolution de leur environnement économique. Initialement conçu pour l'interne, ce magazine a ensuite trouvé son chemin auprès de nombreuses parties prenantes externes du laboratoire. Communication et Entreprise l'a d'ailleurs primé en 2015.

1 Étude Medium Matters : newsreaders' recall and engagement with online and print newspapers, par Arthur D. Santana, Randall Livingstone, Yoon Cho, University of Oregon, août 2011.

Exemple **Le livre d'entreprise, grand gagnant du « combat » du papier**

Est-ce un effet de la crise ? On n'a jamais vu autant d'entreprises se plonger dans l'exercice du livre d'entreprise. Objet de patrimoine, touchant au luxe mais sans ostentation, le livre permet aux entreprises de laisser une trace de leur histoire. C'est l'occasion pour la communication d'aller chercher quelques trésors dans les photothèques de l'entreprise et de mettre en valeur son fonds iconographique.
Nombreuses sont celles qui se sont prises à ce jeu depuis quelques années, comme Saint-Gobain, Unilever, la Poste, la SNCF, faisant de leur histoire un atout pour les publics internes comme externes, valorisant leur marque, et revendiquant leur expertise. Quand le *print* devient objet, il aide le communicant à raconter une histoire en marche. Parfois, ces ouvrages sont aussi proposés au grand public, permettant à l'ensemble des cibles, internes et externes, d'en profiter.

Un bon moyen de jouer la complémentarité Web/papier : mettre en ligne le livre d'entreprise, une brochure et même le magazine dans un format enrichi, mixant textes, photographies, infographies et vidéos. C'est ce qu'on appelle le *rich media*.

De manière générale, le communicant interne doit envisager les médias mis à sa disposition comme différents et complémentaires. Le mieux est de ne pas dupliquer tel quel son journal sur le Web, mais d'utiliser ce dernier pour véhiculer des informations « chaudes » ou liées à l'organisation de l'entreprise (dates de congrès, trombinoscope, annuaire, actualité en bref…).

L'intranet reste un outil de travail qui a deux fonctions premières : diffuser de l'information consommable rapidement ou, *a contrario*, mettre à disposition l'intégralité de certains documents sources dont l'impression serait trop coûteuse. Le papier doit être utilisé pour mettre en perspective, véhiculer du sens, partager une histoire.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

L'APPORT DU PAPIER POUR LE COMMUNICANT

Un journal interne imprimé, pourquoi ?

- Créer du lien dans l'entreprise
- Mieux faire connaître les personnes, les parcours, les fonctions
- Organiser un flux d'informations régulier
- Créer un rendez-vous
- Favoriser l'écoute et l'expression
- Accompagner des changements,
- Mobiliser sur un projet.

Un livre d'entreprise, pourquoi ?

- Marquer ou célébrer un événement
- Renforcer l'identité et la culture
- Fédérer autour des valeurs
- Témoigner de la reconnaissance aux générations qui ont fait l'entreprise
- Faire connaître l'entreprise
- Incarner la diversité
- Mettre en scène la marque
- Valoriser les engagements citoyens

Vidéos et radios : anciennes ou nouvelles stars de la communication interne ?

La vidéo séduit de plus en plus le communicant. En interne, de nombreuses sociétés se sont lancées dans la création de leur propre Web TV, chaîne d'entreprise au contenu spécifique. L'essor du mobile participe activement à ce développement. En effet, selon l'observatoire des Web TV, le haut débit, le développement des smartphones et des tablettes font évoluer les usages, jusque dans les entreprises : le terminal mobile est en train de devenir le principal moyen d'accès au

Web, notamment pour les populations dites « nomades ». En 2015, 25 millions de mobiles ont été vendus auprès des Français, dont environ 20 millions de smartphones. Désormais ce sont ainsi 50 % des Français de 11 ans et plus qui sont équipés d'un smartphone.

La force pédagogique de l'image

Surfant sur cette tendance, en France comme partout dans le monde, de nombreuses Web TV ont été créées dans les entreprises, visant une audience aussi bien interne qu'externe. Deux facteurs soutiennent cette expansion : le développement de l'internet haut débit et le faible coût du matériel d'enregistrement (caméra, Web-cam) et de diffusion.

Pour le communicant qui se lance dans l'aventure, la Web TV modernise sa communication, En effet, dans un milieu où les chiffres prévalent et où la communication est souvent technique, la pédagogie d'une Web TV est la bienvenue et la plupart des entreprises ont lancé la leur. La facilité d'accès et de connexion a fait le reste…

FICHE PRATIQUE

CE QUE PERMET UNE WEB TV

Installer plus de proximité avec le management

- Proposer un rendez-vous régulier avec les dirigeants
- Donner la parole aux experts
- Favoriser la pédagogie par l'image

Proposer un dialogue plus direct

- Montrer la réalité de l'entreprise
- Mettre en valeur les différents acteurs
- Donner l'envie aux équipes terrain de se mettre en valeur

• • •

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Jouer de l'impact de l'écriture vidéo en multipliant les formats

- En interviews
- En débats
- En reportages
- En portraits

Simplifier les messages

- Laisser les équipes expliquer leur métier
- Privilégier les formats très courts (moins de 2 minutes)

Jouer sur l'affect

- Renforçer le sentiment d'appartenance
- Mettre en lumière les temps forts de la vie de l'entreprise
- Insister sur l'humain

Valoriser la relation entreprise/salarié

- Partager en images les grands rendez-vous
- Susciter le dialogue et le débat
- Proposer de nouvelles possibilités d'interactions

Les progrès technologiques ont permis de réduire fortement le coût de fabrication de la vidéo. L'avènement des nouveaux outils numériques et une meilleure maîtrise des notions de stockage et de diffusion y sont pour beaucoup.

D'un point de vue technique

Pour développer une Web TV, il faut pouvoir en assurer l'hébergement et les flux. Il faut aussi disposer d'une équipe, interne ou externe, pour filmer et faire des montages de qualité. Pour la diffusion, deux choix sont possibles : le streaming (lecture dès le lancement du film) ou le téléchargement (ce qui peut impliquer un temps d'attente). Lancer une Web TV suppose en amont de s'assurer du soutien de l'équipe informatique, de disposer d'un budget pour créer les contenus et d'organiser les ressources pour

animer les flux ; autant de conditions qui supposent d'inscrire sa Web TV dans une vraie stratégie d'entreprise, dotée des moyens de sa réussite.

Des coûts bien maîtrisés

Aujourd'hui, les téléphones permettent de réaliser des films en haute définition et le prix des logiciels de montage s'est considérablement réduit. Les marques réalisent des vidéos de leurs produits et événements avec des appareils photos ou des caméscopes numériques HD en investissant autour de 1 500 euros. Hors de l'entreprise, les agences qui produisent les contenus proposent des solutions à coûts optimisés ; de quoi intéresser le responsable de communication qui voudrait se lancer dans l'aventure.

Seul bémol : se préoccuper de sa ligne éditoriale, tenir ses engagements en matière de périodicité, proposer des contenus de qualité, bien réalisés et bien montés. Comme pour les supports traditionnels, ces nouveaux supports Web ne souffrent pas la médiocrité, s'ils veulent trouver leur public.

L'audio : une solution plus souple

Depuis une dizaine d'années, la Web radio a fait son apparition. Les entreprises, quand elles peuvent régler simplement le problème du multilinguisme (qui dit le régler dit se contenter de produire des contenus en une ou deux langues !), ont été nombreuses à choisir ce média nouveau, particulièrement en interne.

Web radios et Web TV sont devenus des médias complémentaires. L'un bénéficie de la force de l'image, l'autre joue sur sa souplesse et sa réactivité. Face à eux, le papier peut venir enrichir un dispositif qui évolue en permanence : les intranets, de plus en plus puissants et complets, vidéos et radios pour donner à voir et à entendre, le papier pour la mémorisation et la valorisation du message.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Pour élaborer le meilleur mix média, celui qui sera le mieux adapté à son entreprise, le communicant doit tenir compte de :

- l'historique de son entreprise ;
- ses forces et ses faiblesses en matière de Web ;
- sa capacité à innover ;
- sa culture technologique ;
- sa complexité (multilinguisme, multiculturalisme).

Une radio d'entreprise vient le plus souvent s'ajouter aux différents médias qui s'adressent aux salariés. L'écrit pour analyser un dossier, la vidéo pour mettre en valeur une équipe, le Web pour stocker des données et la radio pour tout ce qui doit aller vite. Airbus et le ministère de la Défense ont choisi la radio pour diffuser leurs offres d'emploi en interne. Quand c'est un chef de service qui parle du poste à pourvoir, c'est plus vivant, plus incarné, plus crédible. La radio permet de toucher aussi toute une population qui habituellement ne lit pas.

Comment introduire le collaboratif ?

D'après le cabinet Arctus (Obervatoire de l'intranet 2015), le Réseau Social d'Entreprise (RSE) est le seul projet numérique dont le taux de pénétration progresse de manière continue depuis deux ans au sein des entreprises françaises. Parmi les 347 entreprises interrogées par le cabinet de conseil français dans le cadre de son enquête, 26 % évoquent le RSE parmi les derniers projets numériques mis en place dans leur organisation.

La question du profil

Tout commence par le profil. Habituellement, chaque salarié dispose, dans l'annuaire en ligne de son entreprise, d'une fiche élaborée par les ressources humaines, indiquant *a minima* son nom, sa

fonction, son téléphone et son e-mail. Avec un RSE, c'est du profil des intranautes que tout découle. Chacun doit renseigner le sien, comme il pourrait le faire sur Facebook ou sur LinkedIn. Chaque entreprise doit définir ses propres règles en la matière, mais il faut savoir que plus on laisse le salarié partager des informations, plus on nourrit le système et favorise la fluidité des échanges entre collègues.

FICHE PRATIQUE

RENSEIGNER SON PROFIL SUR UN INTRANET 2.0

On peut définir plusieurs niveaux pour définir un profil dans un intranet.

Niveau 1.0

- Mon nom
- Ma fonction
- Mon entité/Mon site
- Mes coordonnées (e-mail, téléphone, adresse postale)

Niveau 2.0

- Ma formation
- Mes domaines d'expertise
- Les groupes de projets auxquels je participe
- Mes communautés (centres d'intérêt, pratiques, hobbies)
- Les thèmes sur lesquels j'aimerais travailler

Niveau 3.0

- Mes réseaux de contacts
- Mes derniers posts et commentaires
- Ma photo
- Mon avatar
- Mes données personnelles

Plus on se rapproche du niveau 3.0, plus l'entreprise est ouverte au collaboratif et favorisera l'émergence d'un véritable réseau social d'entreprise (RSE).

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Rassurer les plus réticents

Le rôle du communicant interne sera d'apporter sa connaissance des publics internes afin de contribuer à définir le plan d'accompagnement au changement et de lever les freins au lancement du RSE dans son entreprise.

Sa mission devient plus transversale : identifier les ambassadeurs du futur RSE, ceux sur lesquels il s'appuiera pour raconter le changement, rassurer les plus réticents. Il devra s'assurer avant tout de l'exemplarité du top management dans l'usage de ce RSE et donc de leur capacité à s'y investir. Il va aussi devoir fédérer les communautés, les animer, les piloter.

La première des communautés à créer quand on lance un RSE va être la communauté des ambassadeurs de ce RSE. Étant les plus impliqués et les plus experts, ils peuvent partager leurs connaissances et les répandre dans l'entreprise en créant plus de proximité avec le sujet et en explicitant les bénéfices de l'approche communautaire.

Exemples **Les « Like » de plus en plus présents dans les intranets**

- Parmi les nouvelles fonctions sociales des intranets, **Arctus** relève la forte progression des modules de « Like » (dont le taux de pénétration passe de 27 % à 35 % sur un an) et des enquêtes en ligne (+ 5 points sur 12 mois, à 47 %). Des chiffres qui, pour Arctus, sont en cohérence avec les 36 % d'entreprises qui déclarent une fiche annuaire enrichie, marquant un intérêt grandissant pour les fonctions sociales de partage.
- Le **Groupe Johnson & Johnson** s'appuie depuis 2013 sur un outil appelé Chatter qui reprend tous les codes des réseaux sociaux. Favorisant la création de communautés d'intérêts communs, ou le rapprochement de familles de métiers, cet outil permet peu à peu de rendre l'entreprise plus horizontale, en multipliant les échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

Résumé quotidien pour FR - From Good to Great

mardi, 15 mars 2016

Nathalie GIMENES
@FR - From Good to Great Réunion aujourd'hui du chantier « INDICATEURS MOBILISATEURS DE L'ENTREPRISE » N'hésitez pas à revenir vers l'équipe projet pour plus de détails !! Équipe : Granados Denis ; Lalba Violai
... Plus
lundi, 14 mars 2016 15:00 Commenter

Bastien THOMASSIN
L'importance du « Mindset Digital » dans les entreprises bien décrit dans ce rapport rédigé par la société Roland Berger. Des constats et des pistes pour faire mieux dans « l'aventure numérique » !
... Plus

PDF Roland_Berger_Du_rattrapage_a_la_transformation_20140929
Télécharger (pdf)

lundi, 14 mars 2016 14:15 Commenter

Daan VENS aime cela.

Figure 6.2 – **Extrait d'une page Chatter, J&J**

Comment monter un projet 2.0 ?

La plupart des grands projets intranet de l'entreprise se montent en groupe de projet. Toutes les parties prenantes ont leur place autour de la table et travaillent ensemble : communication, ressources humaines, juridique, direction des systèmes d'information (DSI), direction digitale. En général, la communication pilote la phase éditoriale du projet et la DSI ses aspects techniques et les interactions avec les prestataires. Il est important que la direction générale ait validé en amont la gouvernance de ce groupe de projet.

Ce communicant comme ses autres collègues doivent partager une vision claire de l'objectif, des enjeux, de l'existant, de ce qui va changer dans la façon de travailler, des différents processus, des ressources nécessaires et du budget.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

CONDUIRE LE CHANGEMENT

- Élaborer un diagnostic qui explique le « pourquoi » du changement et implique les acteurs concernés :
  - organisation et culture ;
  - comportements et résistances ;
  - vision partagée.
- Déterminer quels facteurs internes et externes vont avoir un impact sur le changement annoncé :
  - facteurs internes : stratégie, organisation, processus, outils, culture ;
  - facteurs externes : environnement réglementaire, technologie, contraintes liées au marché, sociologie, temporalité.
- Définir les facteurs clés de succès et leur cohérence avec l'organisation.
- Bâtir un plan de communication stratégique adapté aux différents acteurs et assurant une information régulière sur le projet.
- Choisir la méthodologie qui sera la mieux adaptée en se faisant aider d'un cabinet spécialisé.

Les 10 clés pour la conduite du changement

1. Définir la vision	Fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.
2. Mobiliser	Créer une dynamique de changement auprès des salariés, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
3. Catalyser	Définir la structure de projet et le mode de fonctionnement associé capables de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
4. Piloter	Définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement.
5. Concrétiser	Mettre en œuvre le changement, c'est-à-dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autres termes : changer les structures, les façons de faire, les attitudes, la culture… et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.

6. Faire participer	Assurer une participation de tous les salariés concernés, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.
7. Gérer les aspects émotionnels	Supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.
8. Gérer les enjeux de pouvoir	Réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.
9. Former et coacher	Apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.
10. Communiquer intensément	Créer une communication foisonnante et organisée, qui favorise la participation et l'implication de tous, et donc le changement.

Source : *L'entreprise en mouvement*, Benoît Grouard, Francis Meston, Dunod, 4e édition, 2005

Ces projets s'inscrivent dans une temporalité – celle de l'entreprise – qui n'est pas forcément celle de l'environnement, qui va évoluer beaucoup plus rapidement. Il faut accepter et faire accepter le doute, les questionnements, les délais qui peuvent fluctuer, les difficultés techniques, et les impacts sur la communication à mener.

Au carrefour des pratiques

Le communicant doit prendre toute sa place dans le projet 2.0 de son entreprise. Ce n'est pas un énième projet informatique, mais un projet qui suppose appropriation et implication de tous. S'il reste au niveau de la DSI, il sera perçu dans sa dimension technique seule, et les aspects organisationnels et humains seront laissés de côté.

Communication interne et DSI doivent se définir un territoire commun et apprendre à travailler main dans la main.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'essentiel

- **Les sources d'information se sont multipliées**, créant un sentiment de sur-information (infobésité) pour les collaborateurs qui ne savent plus ce qui est essentiel pour eux. Le communicant interne doit rationaliser les flux d'information de l'entreprise.
- **Parmi les outils mis à sa disposition**, le communicant doit choisir quel est celui qui fait sens avec la culture, les métiers et les valeurs de son entreprise. Entre papier, Web, vidéo et radio, il doit trouver le meilleur mix.
- **L'émergence du 2.0 remet en question les outils traditionnels** ; l'entreprise ne communique plus de façon verticale mais de plus en plus horizontalement.
- **Les réseaux sociaux se développent** et l'approche communautaire enrichit la mission du communicant interne.
- **La communication interne ne travaille plus en silo**. Elle pilote la production de l'information de l'entreprise mais aussi la gestion de projets complexes, comme par exemple le lancement d'un réseau social d'entreprise (RSE).

TEST

1 • L'information a toujours été descendante ; les intranets des entreprises reproduisent aujourd'hui cette verticalité.

2 • La radio et la Web radio constituent des nouveaux outils faciles à mettre en place.

3 • La vidéo n'a pas vraiment de poids dans les entreprises.

4 • Si mon entreprise lance un RSE, c'est à la direction informatique de le piloter.

5 • La gestion de projets complexes n'est pas une mission pour le communicant interne.

6 • Les blogs n'ont pas d'avenir en entreprise.

7 • Les livres d'entreprise connaissent un regain d'intérêt.

(Réponses p. 111)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Mise en situation

Intégrer les aléas d'agenda d'un projet complexe

Votre intranet va évoluer vers le 2.0. Depuis 18 mois, vous travaillez d'arrache-pied avec la DSI, un consultant externe expert en gestion du changement et les RH pour mettre au point cet intranet de demain. Mais à la veille de la mise en ligne de la plateforme, le chef de projet informatique vous apprend que le lancement doit être repoussé de trois à quatre mois. Votre réseau de communicants, les participants au projet pilote, le comité de direction ne sont pas encore informés de ce problème.

Nos conseils

Le lancement d'un projet complexe peut être soumis à des aléas de cette nature. Mieux vaut lancer quand les techniciens sont certains que tout fonctionnera parfaitement. Une version dégradée de l'intranet que tout le monde attend depuis 18 mois serait du plus mauvais effet !
Prévenez au plus vite le comité de direction, en proposant un nouveau calendrier, avec lequel votre binôme est à l'aise. Ensuite, réunissez les communicants et informez-les de ce qui se passe : la transparence reste votre meilleure alliée. Quant à vos ambassadeurs, profitez de ce délai pour leur proposer d'approfondir leur connaissance de l'outil.
Ce temps supplémentaire va vous permettre d'améliorer les outils d'accompagnement que vous aviez prévu de relayer :

- guide des réseaux sociaux ;
- charte du bon usage ;
- vidéo ou tutoriel de présentation.

Et surtout, n'interrompez pas la communication interne sur le sujet !

RÉPONSES AU TEST

1. Faux

L'information institutionnelle fait encore l'objet d'un processus de validation, mais la multiplication des contributeurs, la possibilité pour les salariés de commenter ou compléter une information rendent peu à peu vos processus plus horizontaux.

2. Vrai

La vidéo comme la radio sont plus faciles à produire et diffuser, notamment par podcast. On assiste d'ailleurs à une multiplication de ces outils en communication interne, notamment celle des Web TV.

3. Faux

L'image permet de renforcer le message et de faire passer une émotion que nul autre support ne peut transmettre avec la même force.

4. Faux

Au-delà de l'information, c'est la responsabilité éditoriale qui est en jeu, ainsi que les enjeux organisationnels et même culturels.

5. Faux

Le communicant interne est amené à ajouter la gestion de projets à ses compétences ; le lancement d'un intranet 2.0 en est un bon exemple.

6. Faux

Mais c'est avant tout une question de culture d'entreprise. On ne peut pas passer du 1.0 traditionnel au 2.0 sans acclimater l'entreprise et ses salariés.

7. Vrai

Malgré l'avènement du 2.0, on assiste à un retour du papier, de plus en plus complémentaire des outils Web. Le livre d'entreprise suscite un véritable engouement lorsqu'il s'agit de célébrer un anniversaire ou valoriser une marque. Les journaux spéciaux, *year books* ou *collectors*, retrouvent peu à peu leur place dans les dispositifs.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 7

Accompagner les managers

Executive summary

- **Pour être efficace, la communication managériale** a besoin de s'appuyer sur la communication interne.
- **De nombreuses entreprises mesurent l'engagement** de leurs salariés chaque année.
- **Les managers attendent de la communication interne** un accompagnement qui les aident à répondre aux attentes de leurs équipes en leur fournissant la bonne information au bon moment par le bon canal ; en cas de crise, ce rôle est renforcé.
- **L'événementiel** permet de créer des moments uniques et porteurs de sens pour fédérer les équipes.

Face aux nombreuses mutations auxquelles est soumise l'entreprise, que disent les managers ? La quatrième étude réalisée en 2013 par l'Afci, l'ANDRH et le cabinet Inergie sur la communication managériale nous apprend que 70 % des managers estiment jouer un rôle décisif dans la communication auprès de leurs équipes. Ce chiffre, en régression par rapport à l'étude réalisée en 2011 (73 %), est contrebalancé par le fait que 98 % des managers pensent que la communication managériale fait partie de leur mission et 70 % estiment que ce rôle de manager communicant est décisif. Pour s'impliquer de manière efficace, ces managers expriment aussi une attente forte d'exemplarité de la part de leur direction générale et de support de la part des fonctions communication interne et ressources humaines.

Pour jouer au mieux ce rôle d'interface et conseil auprès du management, le communicant interne doit se poser les questions suivantes :

1. Pourquoi et comment aller vers plus d'écoute dans les entreprises ?
2. L'oral a-t-il encore sa place en entreprise ?
3. Comment s'aider des événements internes ?
4. Comment optimiser la relation communication interne/ressources humaines ?

Ce que nous apprend le Baromètre Afci-ANDRH-Inergie 2013 sur la communication managériale :

- Le développement de la communication managériale est étroitement lié au mode de gouvernance des entreprises. En effet, cette communication ne peut se déployer sans le soutien et l'implication des dirigeants. Ceux-ci doivent ouvrir la voie à leurs managers et les associer étroitement à l'élaboration des contenus stratégiques autour desquels ils devront mobiliser leurs équipes.
- Pour faire de la communication une mission fondamentale – et non accessoire – des managers, il faut inscrire celle-ci au cœur des processus et des actions de développement managérial.

- Si la communication managériale ne se réduit pas à des contenus, ces derniers sont pourtant indispensables pour nourrir les échanges. Pour être utiles aux managers, ils doivent être clairs, adaptés aux attentes des publics internes (managers et salariés) et disponibles à temps.

Pourquoi et comment aller vers plus d'écoute dans les entreprises ?

Les managers sondés dans cette étude Afci/ANDRH/Inergie disent vouloir mieux communiquer avec leurs équipes afin de « donner du sens à l'action » (81 %) et de « rester à l'écoute et maintenir le dialogue » (70 %). Il reste cependant une marge de progression pour établir le lien entre la communication interne et la performance des salariés, reconnu par 42 % des managers seulement.

Pourquoi mesurer l'engagement ?

Ce constat ne fait que mettre l'accent sur l'importance, pour le communicant interne, de mesurer et suivre le niveau d'engagement des collaborateurs de son entreprise. En 2011, une enquête du cabinet Mercer indiquait qu'un tiers des salariés envisageaient sérieusement de changer d'emploi, soit une progression de près de 60 % par rapport à 2007. Et seulement 50 % d'entre eux ressentaient un fort attachement à leur entreprise, alors qu'ils étaient plus de 60 % quatre ans auparavant. En 2013, le spécialiste des solutions ressources humaines ADP a interrogé plus de 1 200 DRH sur leurs principaux défis. Sans surprise, l'engagement des collaborateurs arrivait en tête pour 60 % d'entre eux, devant les risques psychosociaux, la gestion des talents ou la conduite du changement.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

Les conditions de l'engagement

Premier axe privilégié, la qualité de vie au travail. L'objectif est que les salariés bénéficient d'un cadre et de conditions de travail agréables, propices au bien-être et à la motivation.
Début 2014, le **Campus SFR** a ouvert ses portes en Seine-Saint-Denis : 42 000 m² de terrain, 74 000 m² de bureaux, 7 000 m² de loggias et de terrasses et 15 000 m² d'espaces verts… L'aménagement des locaux a été pensé pour faciliter les échanges et les interactions, en open space mais avec des « espaces de confidentialité ». Au-delà du résultat, la méthode elle-même est intéressante, puisqu'elle repose sur la participation des salariés : des ateliers mobilisant plusieurs centaines de collaborateurs ont permis d'enrichir la réflexion et de mieux répondre aux attentes.

Le bien-être des salariés

- Le groupe américain de santé **Johnson & Johnson** a opté pour la mise en place d'une conciergerie proposant de multiples services : pressing, cordonnerie, livraisons de courses, coiffure, manucure, démarches administratives, etc. Et les jeunes enfants bénéficient de places en crèche, à côté de l'entreprise. Une salle de sieste a également été installée, pour permettre de courtes pauses réparatrices et des coachs sportifs sont à la disposition des salariés, plusieurs fois par semaine.
- **SAP France**, leader des logiciels d'entreprise a décidé de regrouper ses collaborateurs – jusqu'alors répartis sur huit sites – dans un seul bâtiment, en région parisienne. Là encore, plutôt que d'imposer la structuration des environnements de travail, l'entreprise a opté pour l'implication de ses collaborateurs, au travers de groupes d'écoute, de réflexion et de partage, en relation avec les instances représentatives du personnel.
- Pour faciliter l'organisation des collaborateurs, la filiale française de **SAS Institute**, un éditeur américain de logiciels en informatique décisionnelle a instauré le télétravail en 2011 pour les cadres autonomes, et des bureaux de passage sont à leur disposition dans l'Ouest parisien. Avec une ancienneté moyenne de neuf ans, SAS Institute a réussi à fidéliser ses salariés.
- Les exemples en faveur du bien-être des salariés sont nombreux : espaces conviviaux (Coca-Cola France), séances de massage, cours de Pilates et sessions de running (JTI France), sophrologie (ING Bank) ou encore bulles de relaxation entre les bureaux (PepsiCo France)… Les entreprises partent d'un principe simple : des conditions de travail agréables peuvent avoir un impact économique non négligeable.

Lancer une enquête auprès des salariés

Les entreprises ont lancé, le plus souvent sous la responsabilité des équipes de ressources humaines, des baromètres permettant de mesurer et piloter ce niveau d'engagement. Le management suit de très près le résultat de ces enquêtes et met en place les plans d'action nécessaires pour faire progresser les résultats d'année en année. Dans ce processus, la communication interne joue un rôle très important.

Elle doit être impliquée dès l'amont de l'enquête, au moment où sont déterminés les objectifs à atteindre, qui peuvent être de natures diverses :

– mieux connaître l'image interne de l'entreprise ;

– améliorer les outils managériaux ;

– déterminer le niveau d'engagement des collaborateurs ;

– renforcer le sentiment d'appartenance ;

– évaluer le niveau de compréhension et d'adhésion à la stratégie menée.

L'équipe en charge du projet détermine ensuite les modalités de réalisation et choisit un prestataire qui va l'accompagner tout au long de l'enquête et de l'analyse des résultats. La communication interne peut être amenée à collaborer sur le cahier des charges et sur le plan de communication qui accompagnera cette enquête auprès des salariés, en fonction de quatre phases :

- Avant l'enquête : annoncer l'enquête, sa finalité et son calendrier, afin de motiver la participation.
- Pendant l'enquête : prévoir différentes phases de relance, en fonction de la participation.
- À la clôture de l'enquête : remercier les participants et donner très rapidement des premiers indices chiffrés (taux de participation, quelques tendances à chaud).
- Au moment de la parution de l'analyse des résultats : impliquer le management sur les actions à mettre en place et communiquer sur ces plans d'action.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Chaque année, Janssen participe à l'enquête mondiale lancée par sa maison-mère américaine, à laquelle sont conviés les 140 000 collaborateurs du groupe. Une mécanique parfaitement huilée qui permet de mesurer et de suivre le taux d'engagement des collaborateurs, et de mener des plans d'actions si nécessaires.

L'oral a-t-il encore sa place en entreprise ?

Les entreprises ont longtemps été des lieux d'écrit. Traditionnellement, un responsable de communication se devait avant tout d'être « une plume », au service de l'entreprise. L'écrit faisait l'objet de processus de validations infinis, jusqu'à l'obtention du zéro défaut. Avec le Web et la tentation du « vite fait, bien fait » pour être efficace plus rapidement, l'oral revient en force.

En effet : réunir son équipe pour un *briefing* ; faire le point en face-à-face ; monter une réunion d'information ; encourager et aider les managers de proximité à relayer les messages de la direction, à l'heure du (presque) tout Web, l'oral vient contrebalancer l'écrit et propose de jouer le retour aux basiques, à la simplicité. Cela passe évidemment par le développement du rôle « communicant » du manager.

Cette montée en puissance de la transmission orale repositionne le communicant interne comme un véritable conseiller du management, dans la mesure où il va l'aider à :

- élaborer le message à faire passer ;
- définir quel est le format le plus adapté ;
- organiser l'événement approprié.

Dans son rôle de transmission de la stratégie, le manager, désormais au cœur du dispositif de communication, vient renforcer le message et développe son rôle de relais.

Mais attention : privilégier des formats oraux, plus informels, voire une certaine légèreté de ton, ne veut pas dire pour autant s'amuser ; cela permet d'évoquer des sujets sérieux tout en restant très pédagogique et proche de ses audiences. Cela favorise aussi l'interactivité, d'une manière plus immédiate que le Web.

Cas d'entreprise

Épauler les managers en leur fournissant des outils adaptés : Danone

Danone avait montré la voie en lançant, il y a quelques années, un système appelé live sessions, réunions d'information permettant aux managers de proximité de relayer les messages stratégiques identifiés par le comité de direction. D'une durée courte (une heure au maximum), d'un format interactif, avec 15 minutes laissées aux questions-réponses, ces réunions ont permis aux responsables de communication interne du groupe de ne plus seulement assurer le management de l'information mais de devenir, localement, un consultant interne. Comment ? En étant plus proche du comité de direction pour préparer les messages, en s'assurant que ces messages étaient suffisamment « digestes », en aidant les managers à se sentir plus responsables de cette transmission.

Ce n'est pas pour autant que Danone a stoppé la diffusion de ses outils plus traditionnels, comme sa newsletter imprimée, remise à la fin des sessions en main propre aux participants. « L'objectif est que les outils de communication traditionnels soient tous connectés à un moment live, interactif. », expliquait Benedikt Benenati dans les Cahiers de l'Afci en 2010, alors en charge de ce programme chez Danone. Pour épauler les chefs d'équipes sur le terrain, une série de « live session cards » a également été mise à leur disposition, afin de les aider à structurer leur prise de parole autour des cinq grands thèmes stratégiques de Danone. Une façon pratique d'éviter le recours au Power Point pour évoquer des sujets aussi sérieux que le cours de l'action, la santé, ou les résultats financiers.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Comment s'aider des événements d'entreprise ?

Réunir les dirigeants, fédérer une équipe grâce à un *team building*, célébrer un succès, monter une réunion de motivation, partager la stratégie, inviter les familles, lancer un nouveau produit… Les publics internes ont plus que jamais besoin d'être rassurés et rassemblés autour de valeurs communes. Les événements que la communication interne met en place permettent de raviver l'esprit d'équipe et de présenter les stratégies adoptées. Encore faut-il, pour le communicant interne, déterminer le bon format, mettre le management en valeur au meilleur moment et savoir exploiter les effets positifs de ce type d'opérations longtemps après leur occurrence.

FICHE PRATIQUE

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE D'UN ÉVÉNEMENT INTERNE

Un événement interne est un moment clé de la vie de l'entreprise. Il doit aider à faire passer un message, créer de l'adhésion ou de l'enthousiasme, parfois redonner de la confiance. Il est donc important de le préparer le plus en amont possible afin de définir le contenu, le format et la tonalité générale. Faire preuve d'innovation et savoir se renouveler afin de surprendre et intéresser son public est devenu un challenge auquel communicants internes et agences d'événements partenaires de ce type d'opérations sont régulièrement confrontés.

- La **sélection** et la **réservation d'un lieu adéquat** doivent être effectuées le plus tôt possible. Dans les grandes villes, certains lieux se réservent plus d'un an à l'avance. Les contraintes porteront alors sur le budget alloué à l'événement.
- La première étape dans l'organisation d'un événement est la **définition du public visé**. On ne dit pas la même chose quand on s'adresse à ses dirigeants, à ses cadres, ou à l'ensemble de sa force de vente ou de ses collaborateurs. Il faut ensuite **définir la thématique** « fil rouge » et l'éditorialiser : trouver un bon sujet, avec une

bonne accroche et parfois même un visuel adapté participent à la réussite de l'événement et permettent de bien le mémoriser ; varier les formats des différents contenus, mixer vidéos et présentations dynamiques, prévoir des moments d'échanges, organiser des plénières et des ateliers ou des sous-commissions, mais aussi laisser du temps libre pour favoriser les contacts : il est essentiel d'introduire de la variété et du rythme.

- Ensuite, il faut **élaborer le bon casting** en sélectionnant les intervenants. Faire appel à une personne hors de l'entreprise, de préférence connue, permet de montrer que l'entreprise reste ouverte sur l'extérieur. Un dirigeant d'un autre secteur, qui vient apporter sa vision et partager sa stratégie, un sociologue qui donnera, sa lecture du fonctionnement de l'organisation, un politique, qui partage son idée de la société, un économiste, qui livre ses clés de compréhension du monde, un journaliste, qui porte son regard critique sur l'entreprise, un artiste qui va réveiller l'imaginaire collectif. Les choix sont multiples et doivent être affinés en fonction de la culture de l'entreprise et de l'actualité du moment.
- Autre élément à prendre en compte : **la date**. Il faut veiller au calendrier et proscrire absolument les périodes de vacances scolaires ainsi que certains jours de la semaine : le lundi, le vendredi, le mercredi ne sont pas les plus recommandés. Enfin, avant de poser une date, il faut penser à vérifier dans son environnement professionnel qu'aucun autre événement important ne se déroule pendant ou autour de la période choisie. De même, rester en veille sur de possibles grèves des transports ou sur les prévisions météo constitue une règle de prudence à suivre absolument.
- Enfin après l'événement, il est toujours utile d'**envoyer un questionnaire de satisfaction** aux participants, afin de mesurer leur niveau de satisfaction. Prendre en compte leur *feedback* permettra d'améliorer l'événement suivant !

Longtemps cantonné à la communication externe (réunions de clients, conférences de presse, assemblées générales, soirées de relations public), l'événementiel a fait son chemin depuis quelques années en communication interne. La raison : un événement permet de véhiculer une émotion qu'on a du mal à transmettre avec

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

les outils traditionnels, *print* ou Web. Aujourd'hui, les informations fournies par l'UDA ou Communication et Entreprise ou l'ANAE montrent que la communication interne consomme plus d'événementiel que la communication externe.

FICHE PRATIQUE

L'attrait du poly-sensoriel et de l'émotionnel

On retient généralement :
- 10 % de ce qu'on lit ;
- 20 % de ce qu'on entend ;
- 30 % de ce qu'on voit ;
- 50 % de ce qu'on voit et entend ;
- 80 % de ce qu'on dit ;
- 90 % de ce qu'on fait.

Plus nos sens sont impliqués, plus nous nous approprions la situation et cet aspect poly-sensoriel est un des facteurs clés de l'attrait des événements qu'il faut savoir exploiter quand on veut sortir des sentiers battus. Ainsi, de plus en plus en séminaires ce sont les cinq sens qui sont mis à l'épreuve :
- réalisation d'une fresque commune ;
- jeu de rôles ;
- création d'une œuvre ;
- préparation d'un repas ;
- chant, danse, théâtre, comédie musicale

Le communicant doit penser à évaluer son événement, car on va lui demander quel est son retour sur investissement. Il faut donc :
- Déterminer son coût global et son coût par participant.
- Ne pas oublier les coûts « cachés » : repérages, répétitions.
- Avoir en tête une idée de ce que coûterait, en démotivation, la non-tenue de l'événement.
- Sonder les participants en amont sur leurs attentes.

- Mesurer, à l'issue de l'événement, leur niveau de satisfaction en posant les bonnes questions :
  - éviter les questions sur la qualité du café servi pendant les pauses ou le nombre de places de parking ;
  - privilégier les questions sur la clarté du message délivré ;
  - poser des questions qui permettent d'évaluer si l'événement a bien répondu à leurs attentes.
  - évaluer si le message principal est bien passé.

L'autre tendance de fond observée étant la conception d'événements de plus en plus responsables d'un point de vue écologique, où le matériel fourni est recyclable, la destination choisie en fonction de critères « verts », les activités proposées liées à une cause philanthropique ou humanitaire et où l'empreinte carbone de l'événement est évaluée et communiquée, permettant aux participants d'en prendre conscience.

Exemples

- Depuis trois ans, **BNP Paribas** propose à ses salariés parisiens volontaires de participer à une course au profit d'Action contre la faim. Ainsi, 600 d'entre eux ont couru en 2013 et, pour 1,3 km parcouru, le groupe bancaire reverse 10 euros à l'association. Une mobilisation qui croît d'année en année, et qui a déjà permis lors des éditions précédentes de signer un chèque de 140 000 euros.
- Autre exemple, la **Société Générale** a organisé en mai 2013 la sixième édition de la Semaine de la citoyenneté, qui met l'accent sur des actions en faveur de l'insertion professionnelle en parrainant des personnes en recherche d'emploi, grâce aux conseils délivrés par les collaborateurs. La semaine solidaire prévoit également des défis sportifs, comme la Paris to London bike ride, à laquelle 200 coureurs ont participé cette année, et à l'issue de laquelle les fonds collectés ont été versés aux associations Care et Emmaüs.

Organiser un team building efficace

Team building : mot anglais signifiant « construction d'esprit d'équipe », de *team*, équipe et *building*, action de construire.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Un bon *team building* permet de :

- développer des relations professionnelles ;
- créer des liens ;
- initier un réseau ;
- améliorer les performances d'une équipe ;
- stimuler une équipe ;
- améliorer la motivation, la communication, l'entraide et la confiance dans une équipe ;
- faire passer un message de manière pédagogique, par l'action.

Donner du sens

Pour atteindre son but, l'événement doit être porteur de contenu et avoir du sens. Un sens d'autant plus important aujourd'hui qu'il justifie également les dépenses de l'entreprise. Évidemment, les formats choisis sont liés à la cible et au message que l'on souhaite porter.

Pour une réunion des membres d'un comité de direction composé de dirigeants dont l'agenda est très dense, les formats courts sont privilégiés et chaque seconde valorisée. Pour les forces de vente, avec pour objectif la motivation ou l'information, on préfère les formats plus longs de deux à quatre jours en laissant la part belle à la convivialité. Quant à une convention de managers, elle portera sur un ou deux jours avec davantage de travail en ateliers. Quant à la fréquence des événements de communication interne, elle doit être au moins annuelle lorsqu'il s'agit d'une même cible.

S'inscrire dans la durée

Autre condition pour une opération événementielle réussie : l'inscrire dans la durée. Autour de l'événement lui-même, il faut prévoir au moins trois temps forts :

- une communication en amont pour annoncer l'événement ;

– l'instant *t* ;
– la prolongation de l'événement *via* la diffusion des meilleurs moments, ou d'un résumé de l'opération. La communication interne peut capitaliser sur l'événement et son efficacité sera démultipliée grâce à son exploitation en amont et en aval.

Quant au temps de mise en œuvre d'une opération, il est variable en fonction du format choisi par l'entreprise. En général, six mois de préparation sont nécessaires pour une convention rassemblant plusieurs centaines de personnes.

Cas d'entreprise

Monter un événement pour 300 personnes en… 36 heures !

Il arrive parfois que le temps s'accélère et qu'un événement doive se monter en quelques jours à peine. C'est le défi qu'a relevé le groupe AXA en 2010, à cause du nuage de cendres répandu dans le ciel d'Europe du Nord par le volcan islandais Eyjafjöll. « Notre réunion annuelle des dirigeants devait démarrer un lundi à Barcelone. Le samedi précédent le jour J, les vols européens étaient annulés les uns après les autres. Nous avons pris la décision d'annuler Barcelone et de tout réinventer à Paris, afin de tenir la réunion à notre siège parisien », explique Catherine Lutfalla, alors en charge de ce dossier au sein de la communication interne du groupe. « En trente-six heures, du samedi soir au démarrage de la réunion le lundi midi, nous avons tout réorganisé : trouvé 300 chambres, deux lieux pour les soirées, fait revenir d'Espagne les décors, monté la plénière, bâti les ateliers, et rapatrié quelques-uns des participants, arrivés en avance sur site pour lesquels nous avons dû affréter des bus. » Un exploit pour toute l'équipe, et au final une réunion qui a marqué les esprits pour de longues années.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

ANNULER UN ÉVÉNEMENT OU LE TRANSFORMER : QUELLES OPTIONS ?

Des contraintes de dernières minutes peuvent obliger l'équipe de communication à repenser un événement de A à Z :

- **Raccourcir sa durée** : plus on supprime le nombre de nuitées, moins l'événement coûte cher. Passer de 3 jours à un jour 1/2, en densifiant l'agenda de l'événement, peut permettre de le maintenir.
- **Limiter le nombre de participants** : plus les participants sont nombreux, plus les coûts augmentent ; si les invitations ne sont pas lancées, limiter le nombre de participants et équiper ces derniers d'un kit de démultiplication peut constituer une alternative intéressante.
- **Ne pas voyager ou voyager moins loin** : le budget voyage, quand un événement se passer à l'étranger, est un poste très lourd. Rapprocher l'événement du siège permet d'en minimiser les coûts.
- **Jouer la virtualité** : le Web permet de relayer les messages en live par Webcast ou en podcast et constitue une façon moins coûteuse de faire participer plus de personnes à un événement.

Exemple **L'émotion et les sens, souvent stars des événements**

De plus en plus souvent, l'émotion s'invite dans les réunions montées pour les managers. Il y a une dizaine d'années, Barbara Albasio, ancienne communicante de chez Renault puis LVMH a créé Sensi, afin de marier l'art et le management, à travers l'éveil des sens. « Faciliter le travail en équipe, créer d'autres liens, donner le droit à l'erreur, créer le beau : tout cela permet d'éveiller les sens en touchant à l'essence de l'humain, la créativité ». Les ateliers qu'elle propose permettent de travailler sur les différents sens : théâtre et chant pour la gestuelle et la voix, céramique et peinture pour la créativité, cuisine et cocktails pour développer l'olfactif, l'innovation et le bien-être sensoriel.
Au-delà du plaisir à vivre en équipe ces moments uniques, c'est une occasion, pour le binôme manager-communicant, de faire passer les messages d'une autre façon, parfois surprenante et d'apprendre sur soi-même. « À travers l'éveil du sens se fonde notre intuition et se construit notre imaginaire. Les sens et l'intuition peuvent être développés davantage et utilisés de façon plus performante ensuite, dans l'entreprise. », explique Barbara Albasio. Saint-Gobain, Givaudan, Renault, Monnaie de Paris, Spie-Batignolles et L'Oréal ont vécu, plus d'une fois, cette expérience qui a su les convaincre.

Comment optimiser la relation communication interne/ressources humaines ?

Pour mener à bien sa mission auprès des managers, le communicant interne doit redonner une place prépondérante au dialogue sous toutes ses formes ; il est au cœur des enjeux relationnels et intègre le fait que sens et confiance vont de pair.

Ce constat met en lumière l'importance du binôme communication interne/ressources humaines. Quand il s'agit d'accompagner le changement dans les organisations, il est fondamental. Et lorsque les managers portent le dispositif de communication, il est indispensable. Ce duo communicant interne/responsable des ressources humaines doit jouer pleinement pour accompagner le manager dans son rôle de relais : conseil en amont, actions de formation puis déploiement coordonné des outils.

Cas d'entreprise

Une communication d'urgence après les attentats du 13 novembre 2015 : le Groupe Johnson & Johnson

Lorsque les terroristes frappent à Paris le vendredi 13 novembre, les équipes de direction du Groupe Johnson & Johnson se coordonnent dès le lendemain matin pour mettre leurs managers en action. L'objectif est de s'assurer, le plus rapidement possible, que les 3 500 collaborateurs du Groupe travaillant sur le sol français sont sains et saufs. Chaque téléconférence décide d'une action concrète, que la communication pilote ensuite en coordination avec les RH.

– La première décision consiste à demander que chaque manager prenne contact avec l'ensemble de ses collaborateurs pour s'assurer que tout le

• • •

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

monde est en sécurité. À l'issue du week-end, la quasi-totalité des collaborateurs ont répondu aux appels ou aux SMS de leurs managers ; la maison-mère peut être rassurée. Il reste à la communication interne une campagne à mener, afin d'expliquer aux rares récalcitrants que prendre soin de leur santé, alors que l'état d'urgence vient d'être déclaré sur le territoire national, ne relève pas de l'ingérence mais du bon sens…

- La deuxième décision, c'est le renforcement de la sécurité sur l'ensemble des sites ; elle coule de source dans un contexte si particulier.
- La troisième décision, c'est la suspension des voyages, en accord avec les autres pays européens du groupe. Paris et Bruxelles étant sous les feux de l'actualité, personne n'est surpris.
- La quatrième mesure, c'est de proposer aux salariés qui le souhaitent de travailler de chez eux, afin de leur éviter de prendre les transports en commun le lundi suivant. Cette mesure sera levée au bout de quatre jours.
- La dernière mesure, c'est l'organisation d'une minute de silence, une manière de répondre à l'émotion collective et à laquelle chacun sera libre ou non de participer.

Un rapide débrief à l'issue de cette semaine particulière a permis à J&J de décider de quelques points d'amélioration, notamment dans la coordination des actions au plan international. Ces recommandations, rédigées par les équipes de communication françaises, seront partagées avec la maison-mère.

Tout ceci suppose, de la part du manager, une véritable ouverture et, par conséquent, une prise de risque. C'est le rôle du binôme communicant interne/DRH que de l'aider à accepter cette prise de risque et à changer de modèle, afin de remettre la confiance au cœur de la problématique[1].

1 D'après *Beyond the Babble*, Bob Matha et Macy Boehm, Jossey-Bass, 2008. Synthèse Manageris.

FICHE PRATIQUE

FORMER LES MANAGERS À COMMUNIQUER UNE STRATÉGIE

Demander aux managers de communiquer la stratégie ne se fait pas à l'aide d'un simple kit de communication. Il faut leur prévoir une formation, qui peut s'articuler selon quatre axes.

Préciser les attentes de la direction générale

- Les managers sont les meilleurs ambassadeurs de la stratégie car ils sont les plus crédibles aux yeux de leurs proches collaborateurs.
- C'est par la discussion qu'ils peuvent le mieux la faire partager, et guider alors leurs équipes dans l'atteinte de leurs objectifs.
- La qualité de leur communication peut entrer dans leurs critères d'évaluation (à valider avec les ressources humaines).

Expliquer la stratégie

- En la formulant comme une histoire (c'est ce qu'on appelle le « *storytelling* »).
- Chaque point de l'histoire est détaillé et expliqué, de façon à bien faire le lien avec l'ADN de l'entreprise (ses valeurs, ses codes, sa mission, son ambition).

Présenter le plan de communication

- Présenter l'ensemble du dispositif de communication (newsletters, intranet, etc.).
- Montrer comment le rôle des managers s'inscrit dans ce dispositif.
- Montrer aussi comment l'équipe dirigeante va venir épauler les managers dans cet exercice.

Entraîner à présenter la stratégie

- Définir des jeux de rôle.
- Les aider à s'approprier le message, avec leurs propres mots et leurs propres exemples.
- Travailler avec eux l'articulation entre leurs messages et le complément apporté par les outils de communication interne[1].

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'essentiel

- **Les managers sont bien conscients du rôle** qu'ils ont à jouer en tant que communicants mais ils ne s'estiment pas assez bien outillés pour accomplir ce volet de leur mission.
- **Le communicant interne doit intégrer le rôle** qu'il souhaite faire jouer aux managers dans son plan de communication.
- **Au sein du dispositif de communication interne mis en place**, un rôle plus important est accordé à l'oral : le manager de proximité, souvent le plus crédible pour les équipes sur le terrain, doit être en mesure de relayer les messages du groupe. Vous devez l'y aider.
- **Les conventions, séminaires et événements internes**, qui représentent un budget important de la communication interne, permettent de mettre en scène les managers et de faire passer les messages stratégiques en apportant de l'émotion et du sens.
- **Ces événements**, dont on mesure de mieux en mieux l'efficacité, constituent des temps forts de la vie de l'entreprise.
- **Pour accompagner au mieux les managers**, communication interne et ressources humaines doivent travailler ensemble pour proposer des guides communs.

TEST

1 • Les événements internes sont remis en question par les outils virtuels.

2 • La stratégie ne fait pas bon ménage avec l'émotion.

3 • Le manager a choisi de déléguer la communication aux professionnels de ce métier.

4 • Le binôme communication interne/ressources humaines n'est pas le mieux placé pour aider les managers à mieux communiquer.

5 • L'engagement des collaborateurs dépend de la qualité de la communication interne.

6 • Annuler un événement se justifie en période de crise.

7 • Les managers s'estiment bien armés pour communiquer la stratégie auprès de leurs équipes.

(Réponses p. 133)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Mise en situation

Rapprocher le management de la communication interne

Votre entreprise est un des leaders mondiaux de la santé et de l'hygiène. Pour mieux connaître les attentes des 140 000 collaborateurs répartis dans 70 pays, vous vous appuyez chaque année sur une enquête interne mondiale. Globalement, leur niveau de satisfaction est élevé et ils considèrent la direction de la communication interne est une source d'information crédible et fiable. Mais certains considèrent que les managers locaux ne sont pas assez écoutés et que la compagnie fonctionne trop en silo. Vous devez répondre à leurs attentes.

Nos conseils

Vous allez évaluer plus en profondeur la qualité de votre communication interne à l'aide d'un audit et croiser ces résultats avec l'enquête interne mondiale. Cet audit va permettre d'évaluer plus directement vos outils : e-mailings, réunions d'équipes, formations, newsletters papier, information mise en ligne sur l'intranet. Il va mettre en lumière un certain nombre de failles dans votre dispositif actuel : la diffusion de notes par e-mails, dont le déploiement est confié aux managers, ne se fait pas de manière systématique. Ce constat vous permet d'améliorer très vite un certain nombre de processus de diffusion en créant pour les managers un espace en ligne dédié, où ils peuvent venir puiser des éléments de communication.

Vous créez un comité international, rassemblant les dirigeants des pays. Ce comité va tester en amont les messages institutionnels et donner un avis sur leur pertinence avant diffusion. Il fonctionne comme un réseau transversal dont les membres apprennent à mieux se connaître.

Résultat : chacun des membres de ce comité se rapproche de sa communication interne locale. Vous disposez d'un meilleur *feedback* et améliorez la qualité des messages relayés à l'international.

Après un an de fonctionnement, vous créez un événement rassemblant les membres de ce comité international et les communicants, en saisissant soit l'occasion du séminaire international de la communication, soit celle de la réunion annuelle des dirigeants. Pour la première fois, les patrons des pays travaillent une journée entière avec les équipes de communication. À cette occasion, vous leur faites vivre un exercice de communication de crise, qui tient lieu et place de *team building*, qui remporte tous les suffrages dans votre questionnaire de satisfaction mené après l'événement.

RÉPONSES AU TEST

1. Vrai et faux

Les outils virtuels permettent de démultiplier l'auditoire d'un événement. En période de restrictions budgétaires, cela permet au communicant d'élargir son audience à moindre coût.

2. Faux

De plus en plus, le communicant interne cherche à marier stratégie et émotion, qui aide à la mémorisation, et renforce adhésion et engagement.

3. Faux

Le manager est au cœur du dispositif de communication interne. Communication interne et ressources humaines doivent l'épauler en travaillant ensemble.

4. Faux

Ce binôme est nécessaire pour aider le manager à progresser dans sa communication.

5. Vrai

Les baromètres internes montés par les entreprises le démontrent : l'engagement des collaborateurs s'appuie avant tout sur la confiance qu'ils placent en leurs dirigeants.

6. Vrai et faux

Selon le contexte, une entreprise peut faire ce type de choix et décider d'annuler un événement. Le rationnel est souvent budgétaire.

7. Faux

Ce n'est pas le cas de la majorité des managers en France, qui s'ils reconnaissent l'importance de leur rôle en matière de communication (à 70 % selon l'enquête Afci/ANDRH/Inergie réalisée en 2013), expriment de fortes attentes vis-à-vis de la communication interne.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 8

Les leviers de la communication interne

Executive summary

- **La confiance n'est jamais acquise** dans les entreprises : la communication interne joue un rôle particulier pour la construire.
- **Cinq leviers peuvent agir sur la confiance** et contribuer à créer les conditions de cette confiance, source de performance pour l'entreprise. Les réseaux sociaux d'entreprise peuvent représenter des accélérateurs dès lors que leur rôle est bien expliqué.
- **Les projets sociétaux** peuvent répondre aux attentes de certains salariés, qui ont besoin pour se réaliser de participer à une action qui les transcende.
- **Communication interne et externe** ne sont plus deux mondes séparés.

Désengagement, financiarisation de l'entreprise, travail en silo, restructurations, mondialisation, acquisitions, récession… En interne, le lien de confiance est difficile à préserver et le salarié a de plus en plus de mal à accorder de la crédibilité aux messages de l'entreprise.

D'après une étude Communication & Entreprises, réalisée en 2014 avec Mediaprism, 50 % des Français n'ont pas confiance dans la communication des entreprises… et 47 % des Français la trouvent manipulatrice. Cette enquête met en lumière la méfiance qui s'est installée vis-à-vis des institutions, qu'il s'agisse de la parole de l'entreprise, des médias, des politiques ou des experts en général. De fait, la communication interne souffre de ce constat. C'est tout l'enjeu de la transparence qui se joue là, les Français étant tout à fait lucides sur le fait que l'entreprise ne peut pas tout dévoiler (secrets industriels, innovations, Recherche & Développement…) mais l'engageant à être beaucoup plus authentique et responsable qu'auparavant, notamment dans sa communication interne, afin d'éviter les décalages entre le discours et les actes.

Le baromètre publié chaque année depuis 15 ans par Edelman le confirme : l'indice de confiance s'érode année après année, touchant les institutions, les medias, les entreprises et même les ONG.

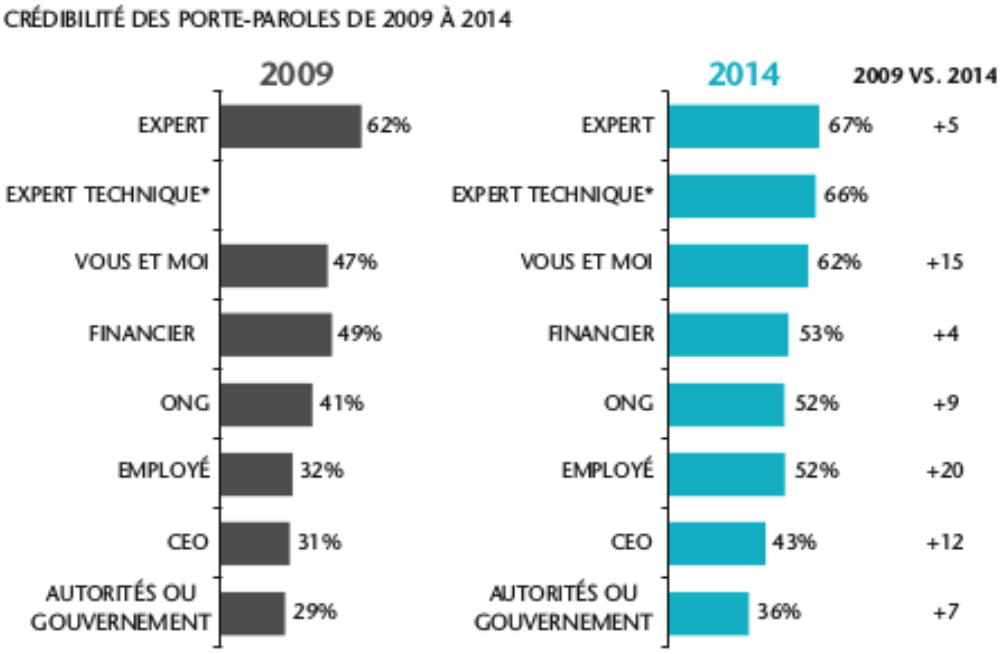


Figure 8.1 – **Extrait du baromètre Edelman de 2015**

Obligé d'évaluer en permanence ses actions et de multiplier les *reportings*, le responsable de communication interne a plus que jamais besoin de faire jouer tous les leviers qu'il a à sa disposition pour recréer les conditions de la confiance.

Ces leviers sont au nombre de 5 :

1. **Les salariés sont aussi des consommateurs** : la frontière entre externe et interne se dissout et la communication doit absorber ces changements. Les attentes des salariés ont changé. Ils ont un choix étendu de canaux de communication et peuvent aussi choisir comment consommer cette information depuis chez eux. Les gens lisent aujourd'hui un livre, papier ou électronique, un journal, un magazine. Ils écoutent de la musique, des informations, des livres audio. Quand ils arrivent au travail, ils doivent se contenter d'un ou deux canaux que leur entreprise propose pour s'informer. Voir le salarié comme un client et lui proposer un vrai choix va devenir critique dans les années à venir pour assurer le succès des actions menées par la communication interne. Le gap entre le monde professionnel et le monde personnel va se réduire et la communication interne peut y contribuer.
2. **N'importe quand, n'importe où : le monde est devenu digital et connecté. L'impact des technologies mobiles ne doit pas être sous-estimé.** Au Royaume-Uni, le mouvement « BYOD (Bring Your Own Device/apportez votre appareil)" va finir par faire des émules sur le vieux continent. De plus en plus de collaborateurs travaillent de chez eux et doivent avoir accès aux informations produites par leur entreprise. Vérifiez comment ils accèdent à cette information que vous créez tous les jours et évaluez votre capacité à faciliter le travail à distance. Vos e-mails donnent-ils envie d'être lus ? Votre intranet est-il adapté à une consultation sur smartphone, sur tablette ou sur portable ? Doivent-ils entrer plusieurs codes à chaque connexion pour accomplir la moindre tâche ? Si la réponse est oui, alors 2016 doit être l'année où ces barrières peuvent commencer à tomber.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

3. **Vidéos** : ce sont les atouts du storytelling car elles favorisent l'engagement. Elles peuvent être consultées à la demande. Une vidéo de votre Président ou d'un dirigeant porte en elle une dimension personnelle et le message en devient plus impactant. Beaucoup d'entreprises utilisent la vidéo comme sur YouTube, en organisant des bibliothèques de films que les salariés peuvent commenter, aimer, tagguer, télécharger, réutiliser… Pourquoi pas vous ?
4. **La mesure devient un élément majeur** : être capable de mesurer vos actions est le moyen de vous assurer à la fois de la pertinence et de la justesse de vos communications. Une étude récente de l'association anglaise Melcrum, publiée en 2014, montre que les communicants peinent encore à trouver comment mesurer la valeur et l'impact de leurs communications. Il faut sortir de cette impasse, partager le retour sur investissement, montrer la hausse de l'engagement généré, si on veut que la communication interne gagne ses lettres de noblesse et devienne une fonction respectée, reconnue, générant la confiance. Pour cela, identifiez clairement vos objectifs, sélectionner les outils de mesure qui vont vous permettre de les évaluer, mesurez les progrès accomplis et surtout, partagez-les !
5. **La révolution de la boîte mail** : après plusieurs années passées à tenter de tuer vainement les e-mails, ce canal demeure un incontournable de la communication interne. Quand les salariés n'ont plus le temps d'aller chercher sur intranet l'information dont ils ont besoin, il devient plus pratique de la leur pousser via ce canal qu'ils consultent tous les jours. Au communicant interne la responsabilité de faire en sorte que ses e-mails soient plus « intelligents ». Intelligents, c'est-à-dire plus marquants, plus interactifs, plus personnalisés, optimisés pour les smartphones, mesurables, engageants et surtout, utiles.

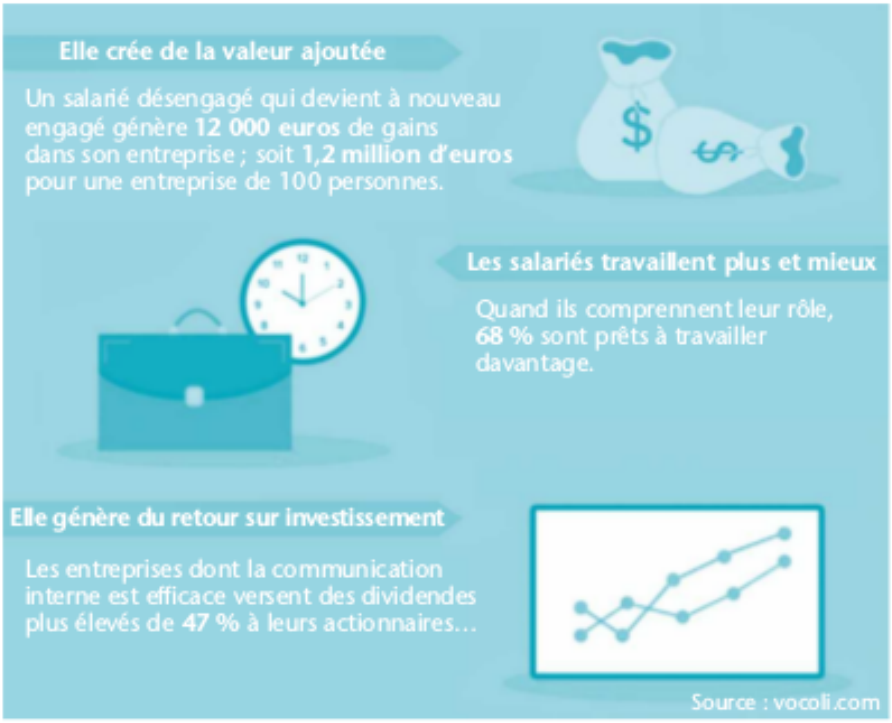

Elle crée de la valeur ajoutée
Un salarié désengagé qui devient à nouveau engagé génère 12 000 euros de gains dans son entreprise ; soit 1,2 million d'euros pour une entreprise de 100 personnes.
Les salariés travaillent plus et mieux
Quand ils comprennent leur rôle, 68 % sont prêts à travailler davantage.
Elle génère du retour sur investissement
Les entreprises dont la communication interne est efficace versent des dividendes plus élevés de 47 % à leurs actionnaires…
Source : vocoli.com

Figure 8.2 – **Quel est le bénéfice d'une bonne communication interne ?**

Elle gaspille de l'argent
Un salarié mal informé peut faire perdre jusqu'à 24 000 euros par an à son entreprise.
Elle génère des pertes
Des salariés désengagés coûtent chaque année 500 milliards de dollars aux États-Unis.
Elle fait perdre du temps
Une entreprise de 100 salariés passe environ 884 heures par an à clarifier sa communication… sans doute des gains de productivité à imaginer derrière de tels chiffres!
Source : vocoli.org

Figure 8.3 – **À l'inverse, que génère une mauvaise communication interne ?**

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Pour renforcer la fonction, il faut réfléchir selon les axes suivants :

- Pourquoi refonder la confiance ?
- Comment faire du projet sociétal de l'entreprise un levier d'engagement des collaborateurs ?
- Quel rôle pour les réseaux sociaux dans les dispositifs d'information ?
- Comment jouer de la porosité des frontières avec l'externe ?

Pourquoi refonder la confiance ?

La confiance est au cœur de la problématique de la communication interne.

En donnant à comprendre, grâce à l'utilisation qu'il fait du récit, le communicant interne aide le collaborateur à ressentir son appartenance à un groupe, un collectif, qui avance dans une même direction. Voilà pourquoi il a un rôle majeur à jouer aux côtés de sa direction générale et des managers, pour faire vivre cette confiance dans la durée et l'illustrer par des exemples clairs.

Pour créer un « cercle vertueux de la confiance », voici quelques pistes :

- qualité des relations ;
- écoute ;
- respect des engagements ;
- coopération ;
- exemplarité des dirigeants ;
- collaboration ;
- innovation ;
- partage de la vision ;
- explication de la stratégie.

La qualité des items cités ici donne des indices sur le niveau de confiance de l'entreprise. Sa performance collective et sa réputation, à l'interne comme à l'externe, sont directement impactées lorsqu'elle faiblit sur l'un d'entre eux.

Crise et démobilisation

Sans être à l'origine de la détérioration de la relation salariés/entreprise, la crise financière et ses nombreux impacts économiques et sociaux ont eu pour effet l'aggravation de la perte de confiance des salariés et leur démobilisation.

Jamais l'entreprise n'a autant parlé d'éthique et de bien agir et jamais la défiance du salarié à l'égard de sa société ou de son encadrement n'a été autant questionnée. Pour avoir privilégié pendant de longues années une communication tournée vers l'extérieur (les relations de presse) et relative à de « plus nobles » sujets (ses résultats financiers, par exemple), l'entreprise a souvent négligé, voire occulté, sa relation avec le salarié. Par ailleurs, la dissonance entre les prises de parole en externe et les actes en interne n'a pas toujours contribué à maintenir un climat de confiance.

Préserver le lien social

Les entreprises sont à la recherche d'une meilleure compréhension de leurs leviers de motivation. D'autant que le coût de la démotivation est loin d'être négligeable. Selon la société de sondages Gallup, le coût lié au désengagement au travail atteint environ 500 milliards de dollars par an aux États-Unis. Par extrapolation, on peut l'estimer pour l'économie française à 60 milliards d'euros. Les entreprises alors recours à des spécialistes en psychologie ou en bien-être au travail pour les aider à mieux comprendre comment motiver leurs salariés. Les réponses sont unanimes : comprendre les motivations propres à chaque collaborateur, lâcher le contrôle, faire confiance,

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

donner de l'autonomie, mettre en place un management positif, etc. Le responsable de communication interne doit intégrer ces différents axes pour maintenir le lien social, le sentiment d'appartenance, favoriser le sens du collectif et prendre en considération les attentes des salariés.

Valoriser l'image interne de l'entreprise participe incontestablement à développer et renforcer des liens entre celle-ci et le salarié. La confiance ne se fabrique pas dans les grandes conventions ou les séminaires de direction. Il faut savoir la décliner au quotidien.

Comment faire du projet sociétal de l'entreprise un levier d'engagement des collaborateurs ?

Les entreprises prennent de plus en plus la parole sur les grandes questions économiques ou sociales. Danone travaille sur nutrition et santé, AXA sur la recherche et l'éducation aux risques, Saint-Gobain sur l'habitat durable, Areva sur les différentes énergies. De la solidarité à la santé en passant par l'éthique, la culture ou le réchauffement climatique, les grands thèmes sociétaux sont préemptés par les entreprises, en fonction de leur projet global.

La citoyenneté, moteur de l'engagement

En facilitant l'engagement de leurs collaborateurs dans des actions citoyennes liées à leur projet sociétal, les entreprises peuvent répondre à des enjeux de mobilisation interne. En effet, ce type d'engagement permet de développer une communauté de valeurs et une fierté d'appartenance à l'entreprise, tout en répondant au souhait de certains salariés de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Cependant, pour faire de cet engagement un partenariat gagnant/gagnant, il est nécessaire que le choix du domaine d'intervention fait par l'entreprise soit cohérent avec son activité ou ses valeurs. Il doit également s'inscrire dans son environnement et dans la durée. Ce qui fait qu'un programme marche ou pas n'est pas évident à anticiper : on a vu des CEO s'enthousiasmer pour des causes sans être suivis par leurs équipes. Certaines entreprises ont pourtant réussi à relever ce défi de manière efficace.

FICHE PRATIQUE

LANCER EFFICACEMENT UN PROJET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE OU RSE

- Un programme de RSE permet au communicant interne de communiquer sur un terreau engageant et de créer de nouveaux liens entre les salariés.
- Il ne doit pas se substituer aux messages sur l'état de l'entreprise ou sa performance.
- Le responsable de la communication interne doit se méfier des clichés et des images qui ne parlent pas aux opérationnels sur le terrain.
- Un programme de RSE doit diffuser dans toutes les strates de l'entreprise pour réussir.
- Il doit être sincère dans son approche et s'inscrire durablement dans les gènes de l'entreprise.
- Les dirigeants doivent être les premiers à témoigner de leur engagement et s'impliquer visiblement.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cas d'entreprise

Un engagement réussi qui part du local pour devenir local : la Deutsche Post DHL

Le cas de la Deutsche Post DHL en Asie Pacifique (42 pays concernés et 60 000 collaborateurs) est intéressant à étudier, car il donne une indication sur les étapes à suivre avant, pendant et après le lancement d'un projet de RSE. Il est aussi assez clair sur le rôle joué dans son déploiement par la communication interne.

L'idée de lancer un programme mondial de RSE pour les collaborateurs de cette entreprise remonte à 2008. À cette époque, les entités de la région mènent leurs propres programmes, sans coordination régionale ni mondiale. C'est pourquoi la région Asie décide de mettre fin à cette situation, en créant un cadre unique pour rassembler les salariés et les faire participer à un programme commun, adapté aux spécificités régionales.

Pour assurer le succès de cette initiative, la direction de la communication interne régionale démarre sa réflexion par deux questions simples :

- Que cherchons-nous à obtenir en lançant ces programmes de volontariat d'un vis-à-vis de notre réputation ?
- Que voulons-nous en faire en interne ?

Les réponses à ces deux questions ont aidé les équipes à déterminer les axes et les formats des activités à lancer.

Après une consultation interne menée dans toute la région, le choix a porté sur un programme de volontariat lié à l'environnement, permettant aux salariés de mettre à disposition des communautés une de leurs ressources majeures : le temps.

Le « DHL Volunteer Day » venait de naître. Mettant à disposition des salariés des kits développés avec les équipes locales, les communicants ont aidé les équipes à sélectionner les programmes les plus adaptés, et à s'approprier les outils de lancement du programme, pour l'interne comme pour l'externe.

Pendant cinq jours, les collaborateurs de toute la région ont dédié leur temps et leur talent à l'un des programmes proposés. Le *timing* est resté volontairement flexible et souple pour ne pas avoir un impact trop important sur l'activité habituelle de l'entreprise et lui permettre néanmoins

• • •

d'enrôler un maximum de personnes. Au choix, les salariés choisissaient entre :

- GoGreen (protection de l'environnement) ;
- GoTeach (en faveur de l'éducation environnementale) ;
- GoHelp (aide après une catastrophe naturelle).

La première année, 15 000 personnes réparties dans 24 pays ont participé. L'année suivante en 2009, 21 pays supplémentaires de la région ont rejoint le programme, qui s'est ouvert aux prestataires et aux clients. 25 000 personnes se sont portées volontaires.

En 2010, ce sont 30 000 personnes dans plus de 100 pays qui ont rejoint ces programmes. Désormais, l'Europe, l'Afrique, le Moyen Orient et l'Amérique participent également. La richesse des actions s'est accrue : programmes d'éducation sur la vie marine pour des jeunes, fourniture de livres et de fournitures scolaires, rénovation d'écoles et d'orphelinats. Le groupe en a fait une action mondiale en 2011.

FICHE PRATIQUE

LES 10 CLÉS POUR RÉUSSIR UN PROGRAMME DE VOLONTARIAT

1. Fixer les objectifs, réalistes, clairement définis et communiqués, faciles à mesurer.
2. Obtenir le soutien des dirigeants : toute l'entreprise doit croire en la nécessité d'un tel programme. La façon dont les dirigeants s'engagent doit être aussi montrée.
3. Se rapprocher des communautés à aider afin de bien connaître leurs attentes et leurs besoins. Déterminer comment les salariés de l'entreprise pourraient les aider efficacement.
4. Sonder l'interne, afin de savoir ce que représente pour eux un programme de volontariat concrètement et quels sont leurs domaines d'intérêt.
5. Construire le programme en croisant les attentes des communautés et les idées des collaborateurs.
6. Se rapprocher des antennes locales mises en place pour le pilotage du projet afin de mieux identifier les opportunités locales qui pourraient survenir.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

7. Identifier qui va gérer les différents programmes localement. Vous pouvez par exemple monter un comité local de volontaires, qui représente l'ensemble des activités de l'entreprise.
8. Créer l'environnement propice au volontariat en donnant le bon niveau de visibilité au programme et en mettant les volontaires en valeur.
9. Élaborez un budget pour pouvoir financer les opérations de communication de ce programme.
10. Ouvrez le recrutement et l'appel aux volontaires uniquement lorsque tout est prêt !

Quel rôle doivent-ils jouer les réseaux sociaux dans les dispositifs d'information ?

L'avènement des réseaux sociaux dans la vie courante suscite des questions sur la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Sonnant la fin de la langue de bois, ils incitent à repenser les plateformes de discours.

Poussées par les utilisateurs, les fonctionnalités offertes par les réseaux sociaux sont de plus en plus intégrées aux outils de collaboration sur des documents que les entreprises utilisent déjà. Et le mouvement s'amplifie de semaine en semaine…

L'Oréal a créé son réseau social interne, baptisé ePop « e-powered by L'Oréal people », sur lequel le salarié a accès à des forums, des documents partagés ou des wikis. Pernod-Ricard, qui avait commencé par des blogs collaboratifs, a lancé un grand projet d'entreprise 2.0 dont le sponsor n'est autre que le président. Et Alcatel Lucent a mis à la disposition de ses équipes un intranet doté de fonctionnalités sociales avancées.

FICHE PRATIQUE

LANCER SON RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE

Partir de la culture de l'entreprise

- Analyser sa maturité vis-à-vis des réseaux sociaux.
- Comprendre son organisation.
- Comprendre sa relation à la hiérarchie.
- Analyser les méthodes de travail.
- Prendre la mesure des enjeux générationnels :
  - combien de baby boomers ?
  - combien de « génération Y » ?

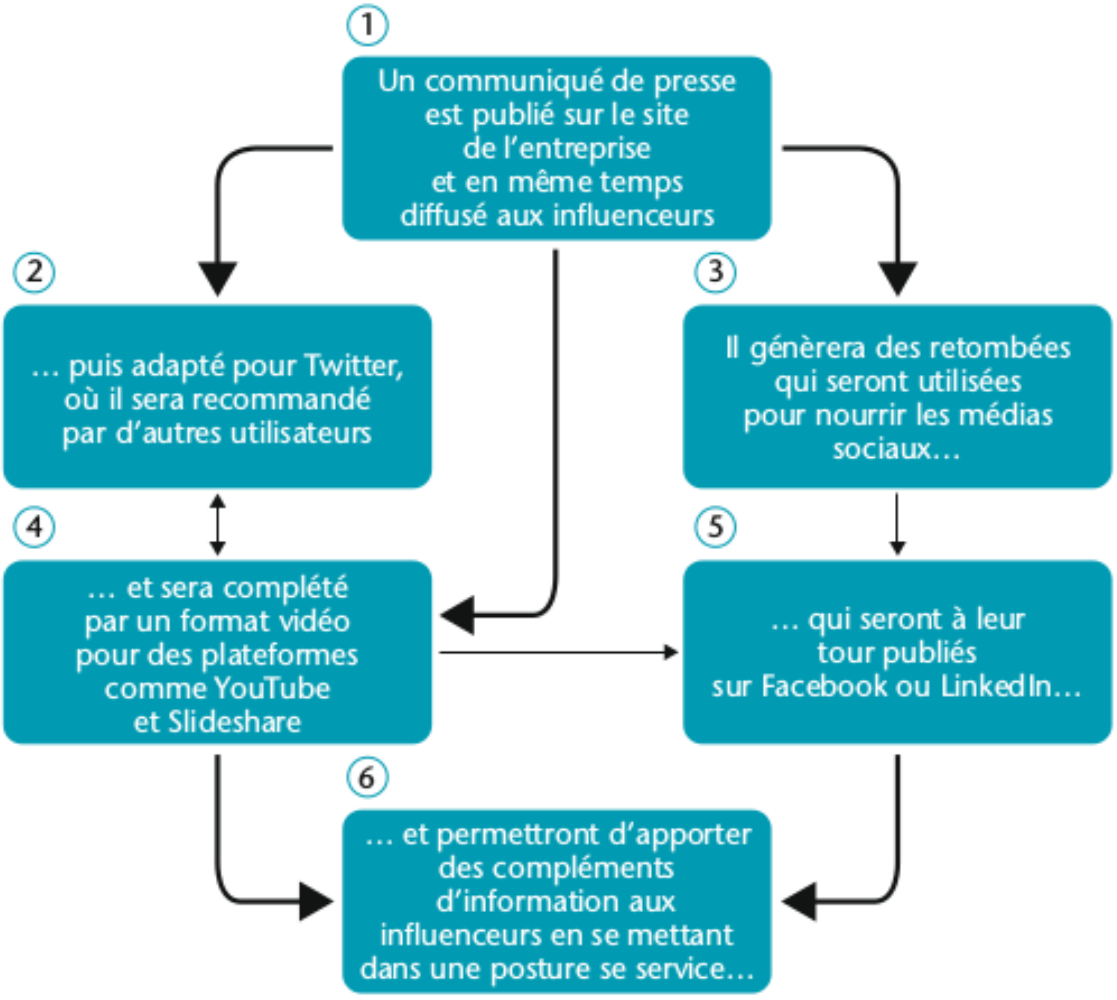
Élaborer un cahier des charges

- Préciser les besoins pour la communication :
  - renforcer l'innovation ;
  - développer l'intelligence collective ;
  - renforcer la fierté d'appartenance.
- Préciser les besoins pour les ressources humaines :
  - conserver les expertises ;
  - assurer la transmission des savoirs ;
  - mettre en place un annuaire.
- Clarifier les possibilités techniques :
  - choisir la technologie la mieux adaptée ;
  - définir un calendrier et des étapes clés.

Proposer un plan d'accompagnement

- Définir une gouvernance adaptée.
- Montrer les réalisations concrètes.
- Animer les communautés travaillant au projet.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.


1
Un communiqué de presse est publié sur le site de l'entreprise et en même temps diffusé aux influenceurs
2
… puis adapté pour Twitter, où il sera recommandé par d'autres utilisateurs
3
Il génèrera des retombées qui seront utilisées pour nourrir les médias sociaux…
4
… et sera complété par un format vidéo pour des plateformes comme YouTube et Slideshare
5
… qui seront à leur tour publiés sur Facebook ou LinkedIn…
6
… et permettront d'apporter des compléments d'information aux influenceurs en se mettant dans une posture se service…

Source : Angie

Figure 8.4 – **L'information voyage en permanence entre l'interne et l'externe**

Quelques fonctionnalités très simples suffisent pour rendre le collaborateur un peu plus acteur de l'information : ainsi, la possibilité de commenter une information, ou d'y ajouter une précision, les outils de micro-blogging, et l'organisation des savoirs de l'entreprise autour de communautés d'experts : de là à franchir le pas et devenir à son tour producteur d'informations, *via* les réseaux sociaux, il n'y a qu'un pas, de plus en plus aisé à franchir. Voilà pourquoi certaines entreprises, qui ont anticipé ce mouvement plus rapidement que d'autres, mettent à disposition de leurs équipes des outils qui se rapprochent de ce à quoi nous avons tous désormais accès, à la maison. Les salariés en sont les premiers ambassadeurs : ils sont présents sur les médias sociaux où ils

s'expriment aussi sur leur entreprise, devenant un enjeu de réputation supplémentaire. Les « Guides sur les médias sociaux », les « Do's and dont's », plutôt défensifs, ont fait leur temps. En 2016, le communicant interne peut voir les salariés non plus comme des facteurs de risque, mais comme des atouts pour la réputation de son entreprise.

Cas d'entreprise

Comment BT a franchi le cap du réseau social

L'intranet de BT est défini dans son acception la plus large. À partir du moment où vous quittez le bureau (desktop), vous pénétrez l'intranet. Contenus formels, applications, blogs, pour ne citer quelques éléments : chaque brique de l'intranet possède son standard bien défini. En d'autres termes, l'intranet de BT est tout sauf un simple site Web de plus, entouré d'applications. Il « est » applications. Il « est » outil de travail. Il « est » Web. Une approche plus holistique que dans la plupart des entreprises.

Un wiki appelé BTpedia, rassemble plusieurs milliers d'articles enrichis au fil du temps par les collaborateurs. Les trois dernières informations qui y ont été postées apparaissent sur la home page de l'intranet. Chacun l'utilise et y collabore, quand il estime détenir une information ou une précision importante à partager.

Une plateforme de podcast permet d'accéder aux fichiers audios et vidéos et fonctionne comme YouTube. Les blogs y ont aussi leur place. Leur nombre ne fait que croître (plus de 500) et les commentaires viennent les enrichir. Il existe également des blogs de dirigeants.

À l'époque où BT s'est lancé dans cette aventure, il y avait beaucoup de méfiance et de circonspection envers ce projet. Un guide des réseaux sociaux a été réalisé pour fixer des règles d'usage communes. Parmi les règles élémentaires : pas d'anonymat. Chaque contributeur est identifié clairement. C'est indispensable pour susciter de la confiance envers l'outil. C'est aussi le signe d'une certaine maturité de l'entreprise, alors que la plupart des entreprises favorisent encore l'anonymat, pour inciter les collaborateurs à participer.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

FAIRE DE SES SALARIÉS DES AMBASSADEURS

L'incarnation de la communication à travers les femmes et les hommes qui composent l'entreprise est une chance. Le rôle de la communication interne est de l'accompagner. Pour cela, cinq étapes sont recommandées :

- L'identification des Ambassadeurs, de préférence sur la base du volontariat
- La formation aux enjeux du numérique et aux outils (réseaux sociaux externes)
- L'accompagnement des salariés, via des éléments de langage, des réponses aux questions les pmlus difficiles, des MOOCs, le partage des belles histoires de l'entreprise.
- La création de moment de partage où chacun va s'approprier les messages, les tester, se les approprier.
- L'évaluation, à partir des indicateurs de succès définis en amont.

Des entreprises comme IBM et Orange, pionnières sur le sujet, n'hésitent pas à partager leurs retours d'expérience. IBM résume sa politique par cette phrase : « ne rien écrire qu'on ne souhaiterait pas voir à la une du *New York Times !* ». Chez Orange, le guide des bonnes pratiques est devenu un projet collaboratif, conçu avec la communication. Dans les deux cas, le but du guide n'est pas de censurer mais de guider les utilisateurs et de les rassurer face à ces nouveaux outils.

La plupart d'entre elles, désormais très présentes sur les réseaux sociaux, expliquent que la conception de leur guide de bonnes pratiques s'est faite de manière collaborative, rassemblant les meilleures initiatives et identifiant les « champions » internes. Parmi les idées intéressantes à retenir, celle consistant à produire deux documents, l'un à destination des salariés et l'autre à destination des managers.

Plus les entreprises vont aller vers la création de réseaux sociaux, plus les managers vont avoir besoin de comprendre que c'est une nouvelle façon de travailler et de contribuer qui se met en place, poussant à plus d'échanges et de réactivité et davantage d'ouverture.

Les collaborateurs ont une opinion légitime sur leur entreprise et peuvent avoir envie de la partager. Les réseaux sociaux ne font qu'accélérer cette prise de conscience : les communicants internes ont tout à gagner à s'emparer du sujet.

Comment jouer de la porosité des frontières avec l'externe ?

Les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus poreuses. Et ces frontières se sont ouvertes dans les deux sens : l'interne parle à l'externe, l'externe s'immisce dans la vie de l'entreprise. Le salarié est aussi client, souvent actionnaire de son entreprise et pour peu qu'il ait un blog ou surfe sur les réseaux sociaux, peut émettre une opinion sur l'entreprise et ses marchés. Pourtant, les entreprises raisonnent encore en silo et ont du mal à adopter des modèles croisant vraiment interne et externe.

La communication interne a vécu plusieurs phases différentes, au cours de sa courte histoire dans les entreprises :

- Elle est née dans les années 80 avec les premiers projets d'entreprise.
- Elle a créé et professionnalisé les événements, mettant en scène la vie de l'entreprise et ses dirigeants.
- Elle se lance sur intranet au milieu des années 90.
- Elle découvre comment cohabiter avec les réseaux sociaux depuis 2005.
- Elle se réinvente à l'ombre de la crise depuis 2008.
- Elle fait de ses salariés des Ambassadeurs de sa réputation depuis 2010.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

S'intéresser aux autres dimensions du métier de communicant

La communication interne est le fruit de l'évolution de la culture d'entreprise mais aussi du désir des salariés d'être mieux informés sur la vie de la société. La croissance de l'entreprise, l'augmentation des moyens de communication et la volonté de la direction constituent également des facteurs déterminants.

Un communicant interne doit toujours être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que je sais précisément comment mon entreprise gagne de l'argent ?
- Qu'est-ce que je connais de la concurrence ?
- Quelles sont les instances publiques qui ont une influence sur le modèle de mon entreprise ?
- Quels sont les leaders d'opinion incontournables sur mon secteur d'activité ?

FICHE PRATIQUE

AVOIR UN COUP D'AVANCE

Anticiper sur l'évolution du métier en vous intéressant à :

- la communication financière ;
- le management de la marque ;
- les affaires publiques ;
- le digital et le Web ;
- les relations de presse ;
- les relations publiques ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- le management de projet dans un environnement matriciel.

Les contenus aussi évoluent, et le communicant interne doit approfondir :

- la communication de crise ;
- la communication sur les fusions et les acquisitions ;
- la crédibilité des dirigeants ;
- le soutien au business et aux produits.

Globalement, 80 % des métiers de la communication font appel aux mêmes types de savoir-faire. Le communicant interne doit rester en veille sur l'ensemble des enjeux de l'entreprise pour préserver son employabilité, même si ces enjeux ne sont pas évoqués précisément dans sa mission. Des passerelles entre l'interne et l'externe existent et peuvent se présenter à vous : il faut renforcer vos compétences pour pouvoir les saisir et compléter votre approche du métier.

Et si votre entreprise n'est pas, à vos yeux, tout à fait à la pointe du progrès, vous vous devez de l'être, afin de la faire progresser sur des sujets qui peuvent devenir rapidement stratégiques.

L'essentiel

- **La crise a remis en question la crédibilité** du discours de l'entreprise à l'interne comme à l'externe ; le rôle du communicant interne s'en trouve renforcé.
- **La confiance est au cœur du lien** qui doit se créer entre l'entreprise et ses différents publics. Les collaborateurs ont plus que jamais besoin de sens : comprendre le projet de l'entreprise et quel est leur rôle dans ce processus est indispensable pour fonder la confiance. C'est au communicant interne de contribuer à la création et au maintien de ce lien.
- **Lancer un projet lié à la responsabilité sociale** de l'entreprise peut aider à recréer du lien et du sens, à condition de ne pas s'éloigner de la culture de l'entreprise, ni de son métier et de s'appuyer sur les attentes et les idées des collaborateurs.
- **L'arrivée des réseaux sociaux** a changé la manière d'appréhender les flux d'information : la communication n'est plus l'unique émetteur des messages qui concernent l'entreprise. Cette dernière apprend à intégrer les réseaux

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

sociaux en s'aidant des expériences réussies des entreprises les plus pionnières en la matière.

▸▸ **Alors que les frontières entre l'interne et l'externe** disparaissent peu à peu, le communicant doit veiller à enrichir ses savoir-faire afin de maintenir son employabilité.

TEST

1 • Lancer un projet de responsabilité sociale d'entreprise en pleine crise financière n'est pas une bonne idée.

2 • Une fois qu'elle est installée, la confiance est acquise et se perd rarement.

3 • Le plus simple pour gérer les réseaux sociaux, c'est d'interdire leur utilisation en interne.

4 • Monter un projet collaboratif de responsabilité sociale ne peut se faire au plan mondial ; le plus simple est de l'organiser localement, et de laisser chaque pays faire comme il l'entend.

5 • Un wiki en entreprise ne peut fonctionner.

6 • L'anonymat n'est pas conseillé en interne.

7 • Un communicant interne peut devenir attaché de presse.

8 • Le salarié est le premier ambassadeur de son entreprise

(Réponses p. 157)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Mise en situation

Mettre la RSE au service de la réputation

Votre entreprise de produits de construction est implantée en Europe et en Asie depuis longtemps. Très chahutée sur les marchés financiers, elle traverse une zone de turbulences et les messages expliquant la baisse du cours de l'action ne rassurent plus. Votre direction générale décide d'adopter une posture moins financière et de lancer une stratégie en matière de responsabilité sociale, pour fédérer les collaborateurs dans le monde entier autour d'un projet inspirant, en accord avec les valeurs et la culture de l'entreprise et qui fait sens avec son métier. Vous avez un an pour déployer ce projet et carte blanche pour utiliser les supports les plus innovants.

Nos conseils

Vous effectuez rapidement un état des lieux de l'existant, avec l'aide de votre réseau. De nombreux projets de responsabilité d'entreprise déjà existants sont parfaitement en phase avec cette nouvelle stratégie et ils vont constituer le socle de votre approche pédagogique sur ce nouveau programme.
Avec l'aide de la direction informatique, vous créez une plateforme intranet dédiée, sur laquelle seront postés tous les contenus sur ce projet de responsabilité d'entreprise. Message vidéo du CEO, mur d'images pour montrer les programmes déjà lancés, explications sur les différents piliers du programme.
Vous donnez rendez-vous en ligne à tous les collaborateurs, six mois plus tard, pour discuter de ce programme, poser leurs questions et suggérer des idées d'action. C'est une nouvelle façon de prendre la parole ; les comités de direction locaux sont briefés et prêts à répondre le jour *J* à leurs équipes.
Les contenus de ce forum, dans lequel 20 % des salariés ont participé, sont analysés. Ils vont vous aider à poser les bases du plan d'action pour la deuxième année.
Après analyse, vous décidez de créer un rendez-vous annuel sur la responsabilité d'entreprise, un temps fort pour chaque pays qui permet :

- d'expliquer comment stratégie et responsabilité d'entreprise sont liées ;
- de montrer les programmes qui ont le mieux marché ;
- de donner la parole aux dirigeants pour illustrer leur implication ;

de fédérer les équipes de communication qui rivalisent d'imagination pour mettre en valeur les actions de leurs pays.
Au total, un programme fondé sur la sincérité et l'engagement, dont la finalité est claire pour tous et qui permet à la communication d'exploiter de nouveaux supports.

RÉPONSES AU TEST

1. Faux

Même si la crise est là, un tel projet peut contribuer à fédérer une partie des collaborateurs autour de valeurs et d'idées cohérentes avec le projet global de l'entreprise. Son succès dépend de cette cohérence et de la façon dont vous allez impliquer les équipes sur les contenus de ce programme.

2. Faux

La confiance met des années à s'installer et peut se perdre en quelques minutes.

3. Faux

Même si c'est la réalité de beaucoup d'entreprises, interdire purement et simplement l'accès des collaborateurs aux réseaux sociaux est un leurre. Ceux qui interdisaient hier l'accès au Web au « bureau » interdisent maintenant l'usage des réseaux sociaux et freinent les projets de réseaux sociaux d'entreprise. Manque de « vista », peut-être.

4. Vrai et faux

L'important est de bien écouter les attentes des équipes en amont et de leur proposer un projet dans lequel elles se reconnaissent. Monter un pilote à partir d'un pays et ensuite le faire monter en puissance ailleurs peut permettre de se lancer progressivement.

5. Faux

Cela marche déjà dans plusieurs entreprises.

6. Vrai

Être identifié permet à chacun de s'exprimer de manière responsable.

7. Vrai

Et l'inverse est vrai également ; c'est ce qui fait la richesse des métiers de communication, où de nombreuses passerelles existent à condition de bien préparer sa mobilité.

8. Vrai

Avec l'avènement des réseaux sociaux et la porosité des frontières entre interne et externe, c'est de plus en plus vrai ! et cela mérite, de la part de la communication interne, de créer un programme d'accompagnement spécifique pour les aider dans cette mission au quotidien.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 9

Suivre les évolutions du métier

Executive summary

- **La communication interne** est soluble dans les succès de l'entreprise : on n'en parle jamais quand tout va bien !
- **Le professionnel de communication interne** peut s'appuyer sur un réseau externe solide pour développer et enrichir ses pratiques.
- **Mesurer ses actions** permet d'en évaluer l'efficacité et de renforcer sa crédibilité en utilisant des outils de même nature que ceux des autres directions de l'entreprise.
- **Le métier évolue en permanence** : le communicant interne doit s'organiser pour se tenir au courant et intégrer cette dynamique de changement dans sa pratique quotidienne.

S'il est un paradoxe au métier de la communication interne, c'est bien le suivant : plus elle est absente, plus son absence est visible. Quand un projet échoue en interne, on évoque, en guise d'explication, que c'est par « manque de communication ». Les collaborateurs sont insatisfaits quand ils s'estiment mal informés ou quand ils apprennent par voie de presse des informations sur leur entreprise. À la clôture d'un projet, au moment de son évaluation, c'est souvent la communication qui ressort parmi les « pistes d'amélioration ». Si la communication avait été meilleure, le projet aura été mieux accepté, faut-il lire entre les lignes.

À l'inverse, lorsque tout se passe bien, ce n'est jamais grâce à la qualité de la communication. La communication interne est donc soluble dans le succès de l'entreprise. Et quand elle s'efface, c'est au profit de la qualité de la relation et du dialogue qui ont réussi à s'installer. Cependant, l'idée que la communication interne ne peut pas résoudre tous les problèmes fait son chemin dans les mentalités.

Expliquer en quoi la communication interne contribue aux succès de l'entreprise ou de l'organisation doit faire partie intégrante de la responsabilité du communicant, particulièrement en interne. Il ne peut pas faire l'économie de l'exercice, s'il veut continuer à progresser. Il doit savoir répondre sur ces trois points :

- Comment les dirigeants de mon organisation perçoivent-ils la communication ?
- Quels sont les exemples récents de la vie de mon organisation où la communication interne a contribué de manière importante ?
- Comment établir à l'avance le rôle attendu de la communication interne sur un projet de mon organisation ?

Dans ce métier plus que dans n'importe quel autre, la reconnaissance ne vient jamais seule. Il faut savoir sur quoi la fonder et ne pas hésiter à aller la chercher.

Pour conduire cette réflexion en se sentant moins isolé, il faut donc être en mesure de répondre à ces deux questions :

1. Qu'est-ce qu'un professionnel de la communication interne ?
2. Quelles sont les évolutions du métier et comment les anticiper ?

Qu'est-ce qu'un professionnel de la communication interne ?

En 2015, un professionnel de la communication interne a choisi d'exercer ce métier ; à l'inverse de ce qui se passait il y a une vingtaine d'années, il n'est pas arrivé à la communication par hasard, mais par choix délibéré. Il a donc suivi une formation dédiée, de plus en plus exigée des recruteurs aujourd'hui.

En un peu plus de vingt ans de pratique, son métier s'est professionnalisé et son expertise s'est affinée… Aujourd'hui, le praticien de la communication interne, reconnu comme un vrai professionnel, doit avoir plusieurs cordes à son arc.

Cette professionnalisation du métier s'est développée en même temps que l'entreprise prenait en compte l'importance des enjeux liés à sa réputation, la nécessité d'avoir des collaborateurs engagés (et donc plus performants), le développement des outils permettant de mesurer et qualifier les actions de communication – et donc d'évaluer leur retour sur investissement.

En parallèle, on a vu le responsable de la communication interne devenir plus à l'aise avec les sujets économiques et financiers concernant son organisation. Et de plus en plus, il est amené à réfléchir sur la mise en place de nouveaux modes de travail et d'échanges, comme par exemple l'accompagnement des démarches d'intelligence collective, ou comment favoriser l'innovation et le changement. C'est aussi son rôle que d'apporter à son entreprise sa connaissance du monde extérieur, en partageant les réalités des marchés, la voix des clients, mais aussi celle des citoyens, des institutionnels, des politiques, des ONG, des clients, des experts, de la société civile…

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les évolutions du métier

À l'initiative des associations de communicants s'est opéré un rapprochement des pratiques et de nombreux échanges entre professionnels sont possibles tout au long de l'année. Le secteur public s'est ainsi rapproché du privé et les différences de pratiques s'estompent, accélérées elles-aussi par le développement des réseaux sociaux.

Dans les grands groupes mondiaux, la communication interne a une forte coloration internationale et multiculturelle. Cela signifie, pour le communicant interne, de trouver des solutions adaptables en parfois plus de vingt langues. Cela veut dire également se soucier des différences culturelles et rester vigilant pour ne pas commettre d'erreurs grossières. Enfin, cela impose de s'appuyer sur un réseau local solide, dont la mission est de s'assurer que les messages du groupe sont bien relayés et ne posent pas de problème de compréhension d'un point de vue culturel. Pour aider les équipes à mieux se comprendre, des programmes sont parfois mis en place avec les ressources humaines : on a ainsi vu fleurir, dans bon nombre de groupes internationaux, des formations sur les autres cultures (nord-américaine, japonaise, chinoise), permettant d'éviter aux managers de commettre des impairs.

Exemple **Une couverture ratée**

À l'occasion d'un numéro spécial de son journal interne sur la Turquie, la communication interne de ce grand groupe de matériaux a commis, sans le vouloir, une bévue. Le choix de la photographie de couverture s'est porté sur une belle image, montrant une ruelle en pente d'Istanbul, dans laquelle du linge séchait aux fenêtres. Cette image correspondait parfaitement à l'idée que la maison mère se faisait de la vie stambouliote, mais elle a fait bondir le directeur général du pays, qui a reproché le manque de modernité de ce visuel, son côté « image d'Épinal » et l'image négative de son entité ainsi véhiculée. Le groupe a fait amende honorable, et pour sa couverture du numéro spécial Inde, quelques mois plus tard, a impliqué directement le directeur du pays qui ne voulait « ni temples, ni saris ». Au final : une superbe vue des buildings de Mumbai, pour illustrer le dynamisme et la modernité, loin du prêt-à-penser.

Le sociologue, nouveau maître à penser des communicants internes

L'apport des sciences humaines et sociales est de plus en plus reconnu dans la pratique du métier et les travaux des sociologues viennent enrichir la vision des praticiens de la communication. En effet, la sociologie de l'entreprise permet de comprendre les liens entre :

- la structure de l'entreprise, la façon dont elle est organisée et régulée ;
- les interactions, réseaux de relations et jeux de pouvoirs ;
- la culture de travail, qui permet d'appréhender l'entreprise comme une mini-société avec ses rituels, ses codes et sa mémoire collective.

Chaque année depuis 2009, l'Afci propose à ses adhérents une formation sur l'apport indispensable des sciences sociales à la communication interne. Cette initiative a vocation à donner à des praticiens l'envie d'aller voir du côté des sciences sociales et à comprendre qu'il faut remettre du temps long là où l'urgence prédomine trop souvent, et à des universitaires d'initier des recherches et des collaborations avec les entreprises. De plus, de nombreux sociologues publient chaque année des ouvrages intéressants : à vous de prendre vos responsabilités et de faire votre marché ! Vous ne regretterez pas cet investissement, qui vous permettra d'acquérir des connaissances indispensables sur les relations sociales.

La part grandissante de la gestion de projet

Lorsque les problématiques se complexifient (programme international, lancement d'un nouveau dispositif mondial, séminaire), le communicant interne est de plus en plus souvent amené à fonctionner en mode projet. Il peut être à l'origine du projet et c'est alors lui qui choisit les participants à son groupe en fonction de la problématique à résoudre, ou il est invité à participer à un projet par un collègue d'une autre direction. Travailler le mode « projet », pour un communiquant, lui permet d'apporter, sur des sujets liés au business ou à la culture de l'entreprise, sa vision et son savoir-faire.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

LANCER UN NOUVEL INTRANET

Avec l'accord de sa direction générale, un communicant interne est amené à lancer un groupe de projet pour redéfinir ce que sera le nouvel intranet du groupe. Avant toute chose, il aura la responsabilité de :

- savoir d'où il part, en analysant la situation initiale ;
- définir les attentes de ses clients internes ;
- se renseigner sur la technologie disponible et compatible avec les systèmes d'information de son entreprise ;
- cerner les éventuels freins et difficultés ;
- donner sa vision stratégique ;
- élaborer un budget.

Le groupe de travail du projet devra s'appuyer sur :

- un audit du dispositif intranet ;
- une enquête sur les besoins des collaborateurs ;
- un tour d'horizon des solutions proposées par le marché.

Une fois ces premiers travaux accomplis, le communicant interne peut monter son groupe de travail. Après avoir défini la gouvernance de son projet, il invite à la table :

- la direction des systèmes d'information ;
- la direction des achats ;
- la direction des ressources humaines ;
- la communication externe ;
- la direction de la marque ;
- des communicants internes de certaines entités.

La première réunion permet de rédiger la lettre de cadrage et de cerner les contours du projet, se mettre d'accord sur la gouvernance, définir la fréquence des réunions de travail et les grandes étapes de l'élaboration du projet, le processus à mettre en place pour le suivi budgétaire, et de s'accorder sur des indicateurs si besoin.

Mesurer pour convaincre

La mesure des actions de communication interne est intégrée dans le plan de communication. Elle permet de connaître les impacts de l'action de communication menée et donc de justifier les dépenses qui lui sont liées. C'est souvent par manque de temps que l'on « oublie » de mesurer : un projet chasse l'autre et on laisse de côté l'indicateur. Pourtant, c'est très important pour la légitimité de la communication interne. Le baromètre Afci/Inergie de 2012 reconnait l'importance accordée par les communicants internes à l'évaluation de leurs actions.

Une pratique qui continue à progresser : 2 entreprises sur 3 ont mesuré l'efficacité de leur communication interne au cours de ces dernières années

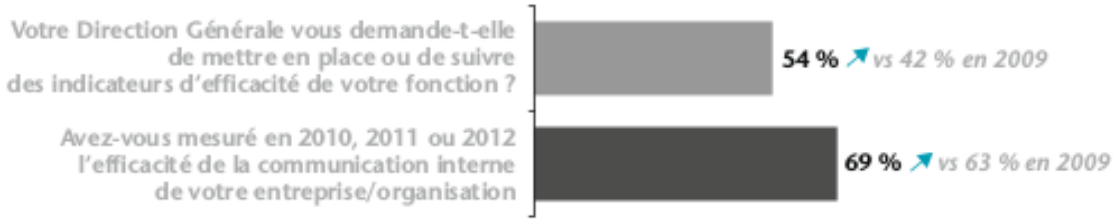

Votre Direction Générale vous demande-t-elle de mettre en place ou de suivre des indicateurs d'efficacité de votre fonction ?
54 %
vs 42 % en 2009
Avez-vous mesuré en 2010, 2011 ou 2012 l'efficacité de la communication interne de votre entreprise/organisation
69 %
vs 63 % en 2009

Figure 9.1 – **Baromètre Afci**

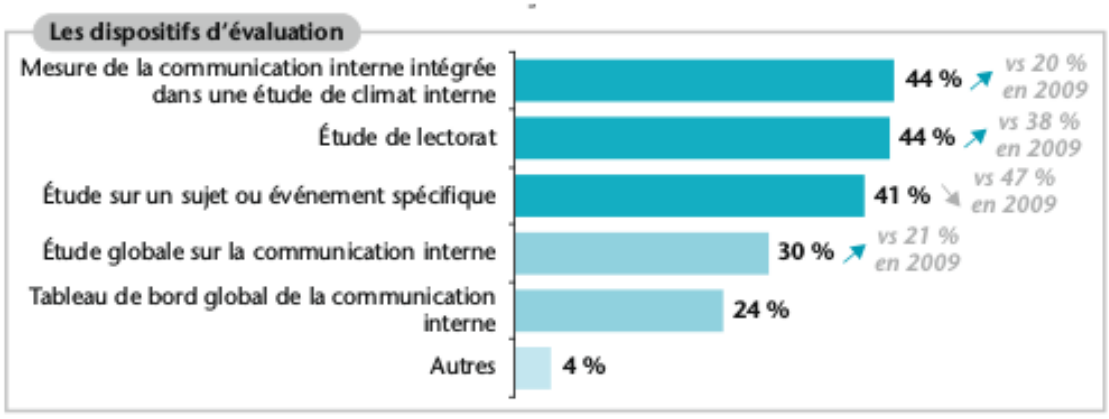

Les dispositifs d'évaluation
Mesure de la communication interne intégrée dans une étude de climat interne
44 %
vs 20 % en 2009
Étude de lectorat
44 %
vs 38 % en 2009
Étude sur un sujet ou événement spécifique
41 %
vs 47 % en 2009
Étude globale sur la communication interne
30 %
vs 21 % en 2009
Tableau de bord global de la communication interne
24 %
Autres
4 %

Figure 9.2 – **Évolution des différents dispositifs d'évaluation**

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

MESURER LE SUCCÈS DE VOS ACTIONS DE COMMUNICATION

Compter :

- le nombre de visiteurs uniques de votre site intranet (ou d'une rubrique, d'une page…) et le temps qu'ils y passent ;
- le nombre de participants à une manifestation de communication interne ;
- le nombre de questions reçues sur un sujet donné.

Monter une enquête qualitative ou un baromètre :

- sur la qualité d'un site intranet ;
- sur la perception de vos lecteurs internes ;
- sur la satisfaction suite à un événement ;
- sur le climat social interne.

Proposer des indicateurs opérationnels :

- coût d'un événement par personne participante ;
- retour sur investissement (ROI), dont la formule est :

$$\frac{\text{Revenus} - \text{Coûts}}{\text{Coûts}} \times 100$$

Analyser les signaux émis par l'entreprise :

- analyse sémantique des échanges sur un forum interne : un outil qui permet d'avoir une idée sur la balance entre rationnel et émotionnel ;
- analyse sémiologique des discours et du vocabulaire institutionnel, afin d'en vérifier la cohérence avec le message stratégique émis.

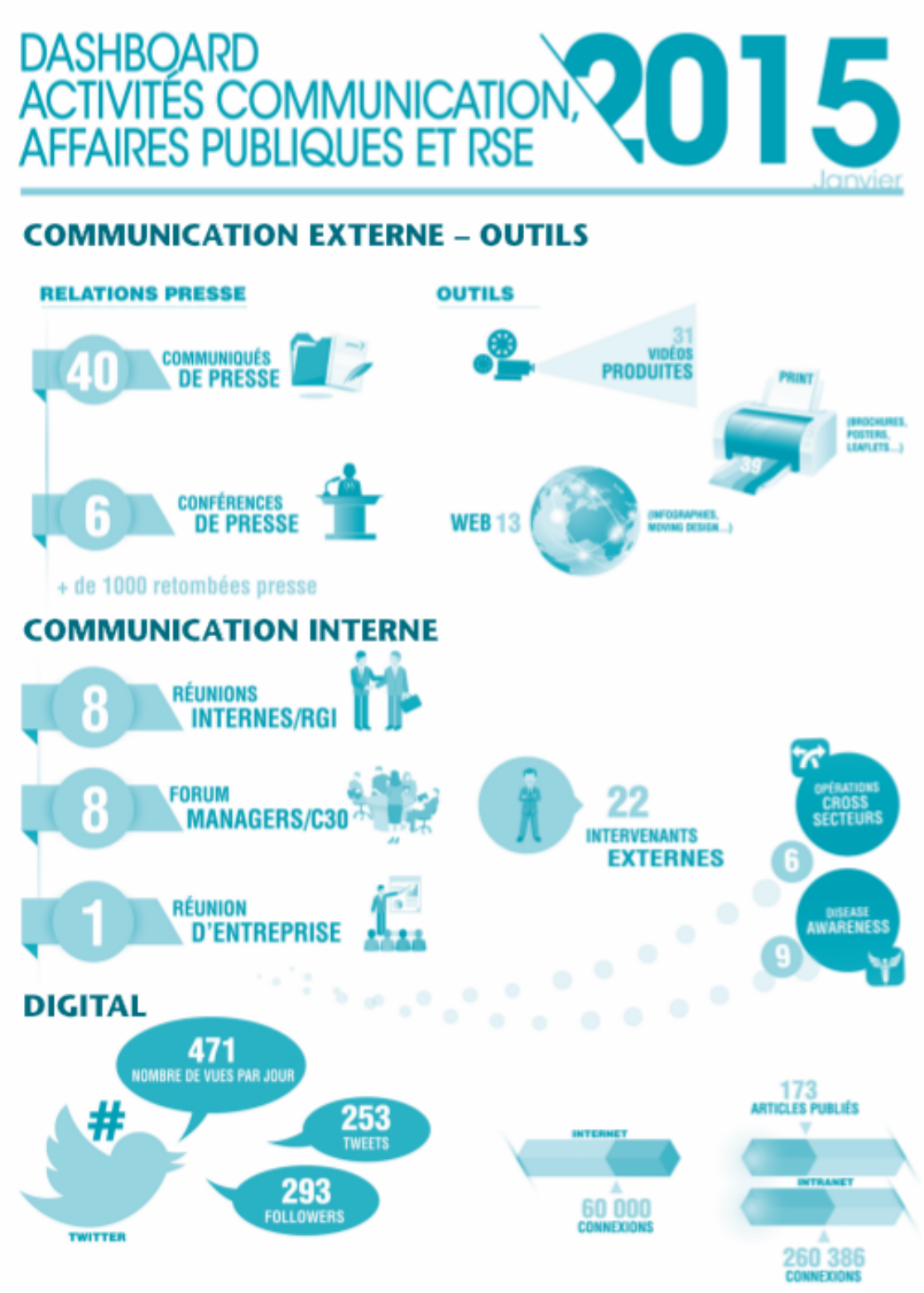


Figure 9.3 – **Exemple de *dashboard* : suivi des actions pilotées par la Direction Communication et Affaires Publiques de Janssen – 2014**

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

FICHE PRATIQUE

PRÉPARER SA CHECK-LIST

- Décliner vos objectifs stratégiques en quelques sous-objectifs opérationnels mesurables et précis.
- Prévoir la mesure de vos actions avant de les lancer.
- Cerner vos cibles avant d'effectuer toute mesure.
- Impliquer le management, le personnel, selon une segmentation cohérente avec celle du plan de communication.
- Concevoir des tableaux de bord concis et visuels.
- Raisonner « investissement », plutôt que coûts ou dépenses.
- Se préparer à d'éventuelles remises en question.
- Choisir le bon moment pour évaluer une action.
- En fixer la récurrence.
- Tenir compte des spécificités culturelles.
- Communiquer sur les résultats de ces actions.

Il est très important de construire son propre tableau de bord, dans lequel le communicant retrouve ses indicateurs clés et suit leur évolution dans le temps : c'est un outil de pilotage du plan de communication indispensable, qui lui permet à la fois d'anticiper, d'optimiser et de capitaliser sur les actions menées. En fonction du budget alloué, du planning et des résultats obtenus, des mesures correctives pourront être mises en place avec plus de réactivité.

Lieux de débats, de réflexion, de formation, ces associations permettent au communicant d'échanger sur ses propres pratiques et de se *benchmarker*. Pour ceux dont le périmètre est international, il existe également des organismes qui rayonnent au plan européen, comme Melcrum et European Association of Communication Directors, voire au plan international, comme International Association of Business Communicators. Ces derniers proposent de partager les pratiques des grands groupes internationaux et mettent en visibilité la plupart des acteurs du secteur, à travers des portraits, des interviews, des cas pratiques, consultables en ligne ou *via* des magazines envoyés à leurs adhérents.

L'implication du communicant dans une association peut évoluer au fil du temps en fonction de sa professionnalisation. Au départ, on adhère par curiosité, pour suivre l'actualité du métier, en s'inscrivant aux programmes et sessions proposés. Puis avec un peu plus d'assurance, on peut être tenté d'aller partager une expérience de communication et accepter de présenter une bonne pratique de son entreprise. Se confronter ainsi à ses collègues dans un univers autre que celui de l'entreprise est toujours bénéfique : il n'y a pas de concurrence, les questions sont librement posées et c'est une excellente façon de prendre du recul.

Comment anticiper les évolutions de son métier ?

Pour rester à la pointe des évolutions latentes de son métier, le communicant interne doit être à l'écoute de la profession. Plusieurs moyens s'imposent et le plus important, sinon le plus pratique, est d'organiser sa propre mise en réseau. Il existe de nombreuses associations professionnelles dédiées à la communication, mais une seule en France est spécifiquement dédiée à la communication interne : l'Association française de la communication interne, véritable lieu de rencontres et d'échanges pour les praticiens et les chercheurs, qui existe depuis 1989, avec la vocation de promouvoir la communication interne au cœur des organisations et de développer le professionnalisme de ses quelque 450 membres.

Ensuite, si l'envie de s'impliquer davantage est là, et à condition d'être prêt à y consacrer du temps, il est possible de participer au bureau d'une association. Cela se fait en général par cooptation, à condition de s'être fait connaître par ses pairs. La vie associative est passionnante, enrichissante, mais aussi très prenante quand on veut faire bien les choses. Il faut donc être prêt à s'investir avant de s'engager vraiment.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cas d'entreprise

Comment le groupe Allianz développe ses communicants

Un programme a été déployé chez l'assureur Allianz pour le développement de ses experts en communication. D'envergure mondiale, ce programme a pour objectif d'homogénéiser le niveau de compétence, de qualité et d'expertise exigé, de bâtir la réputation de cette famille professionnelle dans et à l'extérieur du groupe Allianz et de créer, pour ces professionnels, de nouvelles opportunités de carrière au sein du groupe.
Lancé en 2008 à l'initiative de la direction de la communication du groupe avec l'aide des ressources humaines, il s'articule autour de quatre grands axes : le recrutement, le management des talents, de développement et la certification.
Son contenu est organisé ainsi :

- un pack d'information rassemblant tout ce qu'un responsable de communication doit connaître quand il travaille chez Allianz ;
- une session de 4 jours, à laquelle participe le CEO, pour travailler sur la stratégie et les grands enjeux de l'entreprise ; une journée sur la communication de crise et des cas d'entreprise ; le tout sous l'assistance d'un coach ;
- des exercices plus orientés communication, où chacun doit analyser plusieurs cas d'école et proposer des solutions devant un jury mixte interne (cadres dirigeants) et externe (journalistes ou consultants) ;
- à l'issue de ces journées, ce jury décidera si les participants méritent – ou non – d'obtenir cette certification.

Une fois obtenue, cette certification permettra au communicant de postuler à un job plus senior au sein du groupe.
Pour tout professionnel de la communication interne aujourd'hui, la plus grande difficulté est que ce qui est important aujourd'hui ne le sera sans doute plus demain. Son métier est fait de doutes, d'incertitudes et de ruptures. Pour équilibrer ce constat, il doit aussi être fait de convictions, d'intuitions et de prises de risque mesurées. Avant de recruter un professionnel au sein d'une équipe de communication interne, plutôt que de s'attarder sur la technicité de son profil dont l'obsolescence est pour après-demain, on regardera plutôt son état d'esprit, son ouverture sur le monde, sa capacité à se mettre en état de veille active sur les évolutions du métier, sa curiosité et sa capacité à se remettre en cause.

FICHE PRATIQUE

LES ASSOCIATIONS FRANÇAISES QUI FÉDÈRENT LES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION

- **Afci** – Association française de communication interne
  www.afci.asso.fr
- **AACC** – Association des agences-conseils en communication
  www.aacc.fr
- **ACIDD** – Association communication et information pour le développement durable :
  www.acidd.com
- **ANAé** – Association des agences de communication événementielle
  www.anae.org
- **Cap'Com** – Association pour les communicants de la fonction territoriale
  www.cap-com.org
- **Communication & Entreprise** – Association des métiers de la communication corporate en France :
  www.communicationetentreprise.com
- **Club des Annonceurs** – Association des directeurs marketings et communication :
  www.leclubdesannonceurs.com
- **ClubNet** – Association regroupant les professionnels de l'intranet en France
  www.clubnet.asso.fr
- **Communication Publique** – Association regroupant les directeurs et responsables de communication institutionnelle des pouvoirs et services publics
  www.communication-publique.fr
- **Entreprises & Medias** – Association des Directeurs de Communication
  http://entreprises-medias.org/
- **Synap** – Syndicat national des attachés de presse et conseillers en relations publiques
  www.synap.org
- **Syntec Conseil en Relations Publiques** – Syndicat patronal des sociétés de conseil affilié à la fédération Syntec (MEDEF)
  www.syntec-rp.com
- **Union des annonceurs (UDA)** – Organisation représentative des annonceurs
  www.UDA.fr

Enfin, le panorama ne serait pas complet sans évoquer le rôle grandissant des réseaux sociaux : LinkedIn, comme Facebook, proposent notamment de poursuivre en ligne un certain nombre de conversations initiées lors des rencontres de praticiens et auxquelles il est facile de prendre part. Et le Web fourmille chaque jour un peu plus de blogs d'experts, dans lesquels on peut piocher des idées ou des contacts, en essayant de séparer le bon grain de l'ivraie.

Les tendances

Les professionnels de la communication interne sont régulièrement questionnés, afin de dégager les grandes tendances du métier et ce qu'il sera demain.

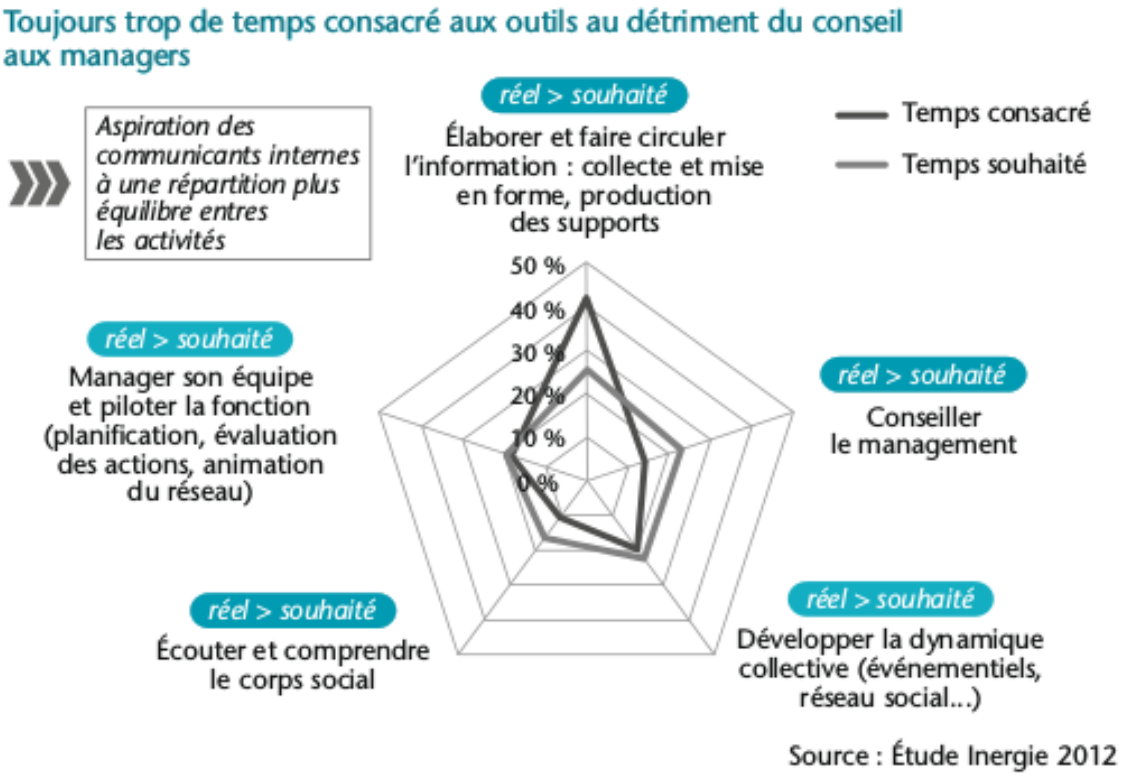

Toujours trop de temps consacré aux outils au détriment du conseil aux managers
Aspiration des communicants internes à une répartition plus équilibre entres les activités
réel > souhaité
Élaborer et faire circuler l'information : collecte et mise en forme, production des supports
Temps consacré
Temps souhaité
50 %
40 %
30 %
20 %
10 %
0 %
réel > souhaité
Conseiller le management
réel > souhaité
Développer la dynamique collective (événementiels, réseau social...)
réel > souhaité
Écouter et comprendre le corps social
réel > souhaité
Manager son équipe et piloter la fonction (planification, évaluation des actions, animation du réseau)
Source : Étude Inergie 2012

Figure 9.4 – **Emploi du temps d'un RCI : encore trop de temps consacré aux outils au détriment du conseil aux managers**

Inergie, dans son étude réalisée en 2012 auprès de 254 responsables de communication interne, nous révélait que ces derniers estimaient passer encore trop de temps sur la conception et la gestion du système d'information et pas assez sur le relationnel interne ou l'animation du réseau. On y apprenait également que le recours aux sciences humaines et sociales devenait de plus en plus une réalité, plus de la moitié des RCI déclarant y avoir recours dans le cadre de leur pratique professionnelle.

Les connaissances théoriques mobilisées
22 % des communicants internes disent utiliser des connaissances théoriques

Synthèse des réponses à la question ouverte (56 réponses)

- Sociologie, sociologie des organisations
- Sémiologie
- Psychologie
- CNV (communication non violente)

- Matrices, SWOT
- Conduite du changement
- Intervention d'experts sur des sujets spécifiques
- Benchmark
- Coaching
- Techniques de storytelling

Source : Étude Inergie, 2012

Figure 9.5 – **22 % des personnes ont déclaré utiliser des connaissances théoriques avec en tête les sciences sociales en 2012**

Ainsi, le recentrage sur plus d'humain et moins d'outils, une meilleure compréhension du corps social et l'analyse des décalages entre le discours et la réalité sont cités par plus d'un tiers des répondants à cette étude.

La crise, depuis septembre 2008, fait également évoluer les pratiques. Plus de cohérence, plus de pédagogie pour expliquer les enjeux, mais aussi plus de messages sur le business et la stratégie, portés par les managers et les dirigeants : tels sont les ressentis des praticiens.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Quels sont selon vous les impacts de la crise sur la fonction communication interne ?
Un besoin accru de pédagogie pour expliquer les enjeux pour l'entreprise
74 %
Une exigence plus forte de cohérence entre le discours et la réalité de la part des salariés
59 %
vs 54 % en 2009

Source : Inergie 2012

Figure 9.6 – **Les impacts de la crise**

Les attentes sont cohérentes avec ce constat : plus de reconnaissance de la part des autres métiers de l'entreprise et donc plus de légitimité pour agir, affirmation du rôle de conseil auprès des managers, accompagnement des grands changements, apprentissage accéléré des réseaux sociaux, échanges de bonnes pratiques. En filigrane, le communicant interne, bien conscient de sa mission, doit tout mettre en place pour replacer l'humain au centre, dans un contexte qui s'est considérablement durci.

Ces résultats sont dans la lignée d'une étude, menée au plan européen par l'association European Association of Communication Directors (EACD), la même année, auprès de professionnels dans 34 pays. Ces derniers nous disent remarquer un très léger mieux sur la reconnaissance, 73 % d'entre eux s'estimant pris au sérieux par leurs dirigeants (contre 71 % en 2008). Se mettre au service de la stratégie est devenu clé. Ils ressentent l'impact de la crise (avec des réductions budgétaires pour 47 % d'entre eux), notent l'importance croissante de la communication interne et de l'accompagnement au changement, se débattent avec la surcharge informationnelle (rapport détaillé sur www.eacd-online.eu).

Le rôle du réseau

Un réseau efficace se construit dans la durée. Il n'est pas forcément nécessaire de multiplier à l'infini les contacts, même si c'est un biais que nous avons tous dans l'usage que nous faisons des réseaux sociaux. Dans son numéro d'août 2011, la *Harvard Business Review* explique que 12 à 18 personnes suffisent pour composer un réseau efficace. Ce qui est intéressant, c'est de croiser les profils : juniors, seniors, experts,

mentors, travaillant dans d'autres secteurs et ayant un cursus différent, vous aideront à enrichir votre réflexion personnelle.

FICHE PRATIQUE

CONSTRUIRE UN BON RÉSEAU, INTERNE ET/OU EXTERNE : CONSEILS *AD HOC* !

- **Analyser** : identifiez les personnes de votre réseau et déterminez ce que vous gagnez à interagir avec eux :
  - quels sont vos collègues dont l'expérience et l'expertise peuvent vous aider ?
  - quels sont vos pairs qui, dans des entreprises de votre secteur, rencontrent des problématiques similaires aux vôtres ?
  - quels sont vos pairs qui, dans des secteurs différents, ont trouvé des solutions intéressantes pour résoudre des problématiques complexes ?
- **Diversifier** : allez à la rencontre des bons profils, ceux qui vont réellement vous aider à atteindre vos objectifs :
  - profitez d'un recrutement, si vous en avez l'occasion, pour introduire de la diversité dans votre équipe (une plus forte expertise Web, par exemple, ou un praticien RH… ;
  - créer une petite cellule dédiée au *benchmarking*, qui rassemblera les meilleures pratiques et prendra les contacts intéressants ;
  - n'oubliez pas vos alliés en interne, qui, ne travaillant pas à la communication, constituent des supports indispensables (systèmes d'information, services généraux, achats, marketing…).
- **Organiser** : faites des choix rationnels et parfois difficiles, afin d'éviter les relations redondantes ou inutiles :
  - ne vous engagez pas sur plusieurs fronts : en adhérant à deux ou trois associations au maximum, vous aurez déjà beaucoup d'occasions de contacts et d'échanges ;
  - évitez de vous disperser : vos priorités restent en interne, au cœur de votre entreprise. C'est cet agenda-là qui prime.
- **Capitaliser** : assurez-vous que vous utilisez vos contacts de manière optimale.
  - demandez l'avis de vos pairs sur vos actions de communication ; sans vous juger, ils vous donneront toujours un avis intéressant ;
  - utilisez les réseaux sociaux pour gagner du temps : certains forums proposent des discussions dans la durée, que vous pouvez suivre sans y passer trop de temps et sans bousculer votre agenda.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le jargon

Comme tous les métiers qui évoluent rapidement, la communication a développé son langage. Les managers parlent de la fonction comme de la « com' », ce qui n'est pas forcément toujours positif. Mais au-delà de la fonction, elle se réinvente en permanence un langage, emprunté parfois aux agences avec lesquelles elle travaille, au journalisme ou au monde du Web. Pas compliqué à comprendre, le plus difficile étant de rester « *trendy* » !

FICHE PRATIQUE

JARGON DE LA COM', MODE D'EMPLOI

Si la phrase : « Je suis charrette ! Ma reco sur "comment créer plus de buzz en interne sur le blog du CEO" pour le groupe de projet corporate de demain n'est pas prête ; il faut que je m'y mette asap et que je trouve la *killer idea* ! T'as pas une idée de *benchmark* ? » vous semble mystérieuse, voici quelques clés sur le jargon du métier. À compléter sur le terrain !

- **Asap** : « *As soon as possible* » en anglais se traduit aisément par « dès que possible » en français, mais personne ne dit « DQP ».
- **Blog** : un blog est un site Web personnel où l'on publie des articles, parfois enrichis d'éléments multimédia ; les lecteurs peuvent y poster leurs commentaires, leurs remarques ou ajouter un lien vers d'autres blogs. En communication interne, on a vu fleurir récemment des blogs de CEO, ou des blogs d'experts, dans les intranets.
- **Back office** : c'est la partie d'un site Web non visible par l'utilisateur qui permet à l'administrateur de l'animer en y ajoutant des contenus, des rubriques, des fonctionnalités et en gérant les utilisateurs. Une sorte d'arrière-boutique.
- **Benchmark** : réaliser une étude, analyser la concurrence, comparer les meilleures pratiques dans un domaine : c'est tout cela, *benchmarker*. Un *benchmark*, c'est aussi la référence dans un domaine : on se compare au *benchmark* pour essayer de s'améliorer.
- **Brainstorming** : le *brainstorming* – « remue-méninges » en français – est une réunion créative autour d'une problématique qui permet de produire à plusieurs des idées originales et innovantes. La liberté de parole est la règle du jeu.

- **Brief créatif** : c'est ce qui permet à une équipe créative de traduire le message de la marque ou de l'entreprise, dans un concept ou un dispositif. Il peut être oral ou écrit.
- **Buzz** : bruit créé autour d'une action de communication. Ce sont les abeilles qui nous ont cédé le terme. On l'a même dérivé en un verbe affreux : buzzer.
- **Corporate** : ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image institutionnelle d'une entreprise ou d'une organisation auprès de ses partenaires internes ou externes.
- **Deadline** : c'est le délai à respecter pour toute production, et qu'on a toujours tendance à juger comme était trop court ou trop serré.
- **Feedback** : c'est un peu le « *buzz-word* » de la communication interne en ce moment. Indispensable d'en donner après toute action de communication. Surtout s'il est bon.
- **Front office** : c'est la partie visible d'un site Web, celle qui permet à l'utilisateur d'interagir avec lui. Une sorte de vitrine, si on compare avec un magasin.
- **Killer idea** : c'est l'idée qui tue, celle que tout communicant cherche à avoir quand il est face à une problématique nouvelle.
- **Print** : en anglais dans le texte, ce terme générique recouvre l'ensemble des supports de communication imprimés sur du bon vieux papier.
- **Reco** : diminutif de « recommandation », c'est la base du job du communicant. Un plan de communication peut se décliner en plusieurs « recos », qui explicitent comment aborder les différentes problématiques de l'année. C'est aussi la réponse d'une agence de communication suite à brief.
- **ROI** : le fameux « retour sur investissement » qui ouvre au communicant le sésame budgétaire pour l'année suivante.
- **Trendy** : la nouvelle façon d'être branché en le disant autrement.
- **User friendly** : utilisé surtout pour des sites Web, c'est un peu la manière de juger leur ergonomie vis-à-vis des utilisateurs.
- **Waow** : résume parfois les attentes du comité de direction, à défaut son brief… « Je suis sûr que la com va nous trouver une idée waow pour la réunion des managers ! »

Chaque profession possède son jargon. De son bon usage dépend aussi sa crédibilité. À utiliser, certes, mais avec modération !

Le communicant devra toujours se battre sur le terrain de la légitimité. La sienne, au sein des métiers de son entreprise, et celle de son organisation, quel que soit le marché sur lequel elle évolue. Ceci implique de rester connecté sur le métier, en s'appuyant sur un réseau de collègues et de pairs, mais aussi une évolution des formations à la communication, de plus en plus orientées vers l'acquisition de méthodes de compréhension et de pilotage d'une fonction vivante, en perpétuel mouvement.

L'essentiel

- **Les communicants internes** sont aujourd'hui issus d'écoles ou de filières spécialisées dans des écoles généralistes ou de l'université. Il existe aussi des cursus plus courts qui forment à des métiers plus techniques.
- **Le métier évolue en permanence** : les aspects multiculturels, le fonctionnement par groupe de projet, le développement des outils de mesure constituent trois tendances de fond.
- **Les associations** dédiées à la communication interne permettent au communicant de rester bien informé sur les évolutions et les pratiques de son métier ; il lui permet aussi de travailler son réseau personnel.
- **Avoir un réseau** qui l'aide efficacement représente un atout pour le communicant interne, qui ne peut se permettre de travailler en silo. À lui de le créer en s'appuyant sur ses collègues ou ses pairs.

▸▸ **Les tendances exprimées** par les communicants dans des enquêtes nationales ou internationales vont dans le même sens :

- le métier est de plus en plus reconnu par le management qui en attend beaucoup ;
- il est au cœur de la relation entre les hommes et les femmes de l'entreprise ;
- il a bien conscience des grands enjeux qui touchent les organisations ;
- il œuvre pour le changement.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

TEST

1 • Le communicant interne doit savoir gérer le *back office* de son intranet.

2 • Avoir un réseau est facile quand on est communicant.

3 • Il existe de nombreuses associations en France qui fédèrent les communicants internes.

4 • Les outils de mesure n'apportent pas grand-chose au communicant interne.

5 • Plusieurs types de formation permettent de devenir responsable de communication interne.

6 • Les recruteurs s'intéressent plus au profil des candidats qu'à leur formation en matière de communication.

(Réponses p. 182)

Mise en situation

Mettez-vous en valeur !

Vous venez de tourner la page d'un lourd chapitre de la vie de votre entreprise : l'intégration d'une société que votre groupe a rachetée, présente dans plusieurs pays. Vous avez piloté l'intégration des équipes de communication interne, travaillé avec le management sur la définition d'une nouvelle plateforme de valeurs, remis à plat tout le dispositif de communication interne afin de mieux « coller » au nouveau groupe qui est en train de naître. Bref, vous pensez déjà aux vacances.

Nos conseils

Il serait dommage d'enchaîner directement sur le « *business as usual* », sans tirer les leçons de l'aventure collective à laquelle vous venez de participer activement.

Prenez un peu de temps pour mettre à plat ce que vous avez fait, très concrètement, pour vos différentes audiences internes. Quels ont été les difficultés, mais aussi les petites victoires, les satisfactions, les progrès ? Essayer de raconter l'histoire en toute franchise, d'abord pour vous, puis pour l'équipe, la direction de la communication. Évaluez ce que vous feriez autrement si tout recommençait demain.

Ce témoignage, d'une grande richesse, peut intéresser au-delà de vos frontières. Vous pouvez proposer, à une association dont vous êtes membre, de la partager à moyen terme ; ce que vous avez accompli intéressera plus d'un de vos collègues à l'extérieur.

Un autre moyen de valoriser votre expérience, c'est de postuler à un prix de communication interne. De nombreux organismes organisent, chaque année, des cérémonies de prix pour les équipes de communication et de marketing et il est facile de monter un dossier. Les grands Prix Stratégies, le Top Com, les Prix communication & entreprise, pour ne citer que ceux-là, proposent des catégories pour la communication interne dans laquelle vous allez pouvoir concourir.

Avoir un prix est toujours une bonne chose. Cela vous donne de la visibilité, ainsi qu'à votre équipe, et joue positivement sur la réputation de votre entreprise. Les palmarès sont relayés dans les journaux professionnels et peuvent susciter de nouveaux contacts pour enrichir votre réseau. C'est une fierté pour l'équipe de communication interne dont il serait dommage de se priver.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

RÉPONSES AU TEST

1. Faux

En général, le *back office* est plutôt géré par l'équipe informatique ; mais de plus en plus, les interfaces qui vous permettent d'administrer le site sont faciles à utiliser et vous permettent d'avoir la main sans demander de l'aide aux techniciens.

2. Faux

Ca ne se fait pas tout seul, il faut du temps et de l'énergie pour se constituer un réseau efficace.

3. Vrai et faux

Il existe en effet de nombreuses associations en France qui fédèrent les communicants au sens large. Une seule est spécifiquement dédiée à la communication interne : il s'agit de l'Afci.

4. Faux

Les outils de mesure se mettent au service de la communication interne. Études qualitatives, mesures quantitatives, indicateurs spécifiques permettent au communicant un pilotage précis de son plan de communication.

5. Vrai

Les professionnels qui arrivent sur le marché du travail aujourd'hui sont plutôt issus d'écoles de communication, d'écoles généralistes (école de commerce), des IEP ou de l'université (le Celsa).

6. Faux

Les recruteurs veillent au professionnalisme du candidat et donc à sa formation ; le profil est aussi regardé de près car un communicant interne doit présenter de nombreuses facettes.

Glossaire du marketing digital

Rédigé par Sandra Vendramini, Responsable de l'offre de formation à l'ISM – Institut Supérieur du Marketing

A/B testing

Technique utilisée en marketing digital afin d'optimiser la qualité d'un site web, d'un emailing, d'un visuel. Il s'agit de mettre en place simultanément deux versions différentes (A et B) d'une même fonctionnalité, en changeant une variable. À l'issue de ce test en réel, la version la plus efficace est mise en place de façon pérenne.

Ad-exchange

Plateforme automatisée qui permet d'acheter et vendre des espaces publicitaires online en temps réel. Grâce à un système d'enchères automatisées, chaque annonceur achète des emplacements publicitaires aux sites, réseaux et régies, en fonction des critères de ciblage, d'audience et de prix qu'il a définis. La publicité est ensuite mise en ligne en quelques millisecondes.

Affiliation

Pratique de marketing digital qui permet à un site web diffuseur – l'affilié – de relayer les produits ou services d'un annonceur partenaire, l'affilieur. L'affilieur rémunère l'affilié en fonction des ventes, visites ou leads générés.

Atawad

Acronyme désignant l'expression « any time, any where, any device ». Cela illustre l'évolution

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

sociétale et technologique qui fait que les individus ont l'habitude et l'envie d'accéder aux contenus quels que soient le moment, le lieu et le support (ordinateur, mobile, TV, tablette). Le terme ATAWADAC précise « any content », c'est-à-dire quel que soit le contenu.

Beacons
Technologie de géolocalisation permettant à l'annonceur d'interagir en temps réel de façon personnalisée avec son client. En fonction des informations à disposition (profil, historique d'achat) et du lieu où il se trouve, l'annonceur peut ainsi envoyer un message directement sur le mobile du client.

Capping
Fonctionnalité permettant, grâce à l'exploitation de la data, de limiter la fréquence à laquelle un utilisateur sera exposé à une même publicité online. Cette technique évite la surexposition publicitaire et donc le phénomène de saturation.

Click & mortar
Expression anglo-saxonne désignant une entreprise ayant ajouté une activité en ligne (click) à son commerce physique traditionnel (mortar).

CMS
Acronyme désignant un « content management system », c'est-à-dire un outil de gestion de contenu. Ce type de logiciel permet de concevoir et de publier des documents sur internet, comme par exemple Wordpress pour la gestion d'un blog.

CNIL
Acronyme de la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Cette autorité administrative française est garante de la protection des citoyens face au monde digital, notamment en matière de gestion des données personnelles. Référent dans son domaine, elle contrôle que la loi est respectée et sanctionne lorsque cela n'est pas le cas.

Cookie
Petit fichier texte stocké sur le terminal de l'utilisateur pour l'identifier. Il permet aux sites internet de reconnaître leurs visiteurs, donc d'établir des statistiques, et potentiellement de s'adresser à chacun de façon plus personnalisée.

CPM, CPC, CPA
Acronymes correspondant aux différents modes de rémunération possibles en publicité online.

CPM
Signifie « coût par mille », c'est un coût payé pour 1 000 affichages de la publicité.

CPC
Représente le « coût par clic », c'est le coût payé à chaque

fois qu'un utilisateur clique sur la publicité.

CPA

Correspond au « coût par action », c'est une rémunération au résultat, qui intervient chaque fois qu'un utilisateur réalise une action définie comme l'objectif de la campagne : par exemple remplir un formulaire ou effectuer un achat.

Cross-device

Technique qui vise à personnaliser l'expérience utilisateur, en l'identifiant et en le ciblant sur les différents écrans (TV, desktop, mobile, tablette) qu'il utilise.

Crowdfounding

Tendance sociétale, également appelée « financement participatif », selon laquelle un entrepreneur ou une entreprise peut financer un projet en faisant appel à un grand nombre de personnes, généralement via une plateforme digitale, par exemple Kickstarter ou Kisskissbankbank.

Crowdsourcing

Technique de développement participatif consistant, pour une entreprise, à faire appel pour son propre projet à la créativité et au savoir-faire d'un grand nombre de personnes extérieures. Cette technique peut s'appliquer pour recueillir des avis d'utilisateurs comme pour faire un appel d'offres pour une création publicitaire.

Curation

Méthode visant à collecter des informations pertinentes autour d'un thème donné et à les partager de façon claire et organisée, sur un blog dédié ou sur les réseaux sociaux par exemple.

CX

Acronyme de « customer experience », c'est-à-dire l'expérience client. Cette expression désigne le ressenti du client tout au long de son parcours et des points de contact avec la marque, de la recherche d'informations en amont jusqu'aux échanges post-achat.

Content marketing

Technique qui consiste à développer et diffuser gratuitement des contenus (vidéos, blogs, livres blancs, articles) susceptibles d'intéresser ses prospects. Cette méthode, alternative à la publicité « push », permet de se faire connaître, de gagner en légitimité, d'acquérir une audience qui se convertira en clients.

DMP

Acronyme de « data management platform » ou plateforme de gestion des données. Il s'agit d'une plateforme qui permet de collecter, centraliser,

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

analyser et exploiter toutes les données relatives à ses clients et prospects, de façon à mieux personnaliser ses communications et à gagner en impact.

E-merchandising

Ensemble de techniques visant à optimiser l'ergonomie d'une interface web, afin d'optimiser le taux de transformation et le panier moyen.

Growth hacking

Méthode issue de la Silicon valley, dont l'objectif est de booster la croissance en utilisant des techniques peu coûteuses, créatives, malignes et agiles.
Le terme growth marketing est également employé, pour différencier les pratiques actuelles des techniques des hackers informatiques.

Inbound marketing

Par opposition à l'outbound marketing, qui consiste à envoyer des messages « push » à ses prospects, l'inbound marketing consiste à faire venir les clients à soi (« pull ») en diffusant des contenus qui correspondent à leurs besoins, en se rendant visible et accessible, et en facilitant la conversion.

IOT

Acronyme d'« internet of things » ou internet des objets. Cette expression désigne le fait qu'internet s'applique aujourd'hui aussi au monde physique, à travers les objets connectés et l'intelligence artificielle, qui permettent potentiellement d'améliorer l'expérience utilisateur.

IRL

Acronyme de « in real life », c'est-à-dire dans le monde physique, par opposition au monde digital.

Lead nurturing

Technique utilisée essentiellement en B to B, qui consiste à bâtir une relation forte avec un prospect (le « lead ») et à le nourrir de contenus afin qu'il murisse sa réflexion et se transforme en client.

Longue traîne

Phénomène propre au e-commerce, caractérisé par le fait qu'une partie importante du chiffre d'affaires est souvent réalisée par la somme des ventes d'une multitude de produits à très faibles rotations.
Un phénomène proche est souvent constaté en référencement, le trafic pouvant provenir d'un nombre important de mots-clés, chacun d'entre eux étant peu utilisé.

Marketing automation

Ensemble de techniques et de moyens qui permettent d'envoyer de façon totalement automatisée des messages

ciblés et personnalisés à ses prospects en fonction de critères et scénarios établis en amont. Cette méthode a pour objectif d'envoyer le bon message, à la bonne personne, au bon moment, via le bon canal, et d'optimiser ainsi le taux de conversion.

Media snacking

Tendance sociétale forte liée à la transformation digitale qui consiste à préférer les contenus courts, rapidement consommables. Dans ce contexte, pour capter l'attention, les marques développent du snacking content, c'est-à-dire des contenus très courts et allant à l'essentiel.

Native advertising

Forme de publicité consistant à intégrer un contenu de marque au sein d'un média. Ce modèle, qui s'est développé suite à la baisse de l'efficacité de la publicité traditionnelle, permet à la marque d'affirmer son expertise à travers un contenu pertinent, sans faire de publicité directe sur ses produits.

Opt-in, opt-out

Deux manières de collecter les données utilisateurs, pour les utiliser à des fins commerciales. Avec l'opt-in, l'utilisateur donne explicitement son accord, alors qu'avec l'opt-out, ses données sont collectées automatiquement sauf s'il émet le souhait qu'elles ne le soient pas.

Permission marketing

Concept inventé par Seth Godin, selon lequel la clé de l'efficacité des campagnes marketing est d'obtenir en amont l'accord du prospect avant de lui délivrer un message (opt-in). Ainsi, il ne perçoit pas le message comme intrusif, il y est plus réceptif et plus enclin à s'engager.

POEM

Acronyme de « paid, owned, earned media », concept qui divise les médias en trois catégories : les médias que l'on achète (paid media : la publicité), ceux que l'on possède (owned media : par exemple son site web, son blog, ses réseaux sociaux) et ceux que l'on acquiert (earned media : par exemple les retombées presse et le buzz).

RTB

Acronyme de « real time bidding ». Il s'agit d'un système d'enchères en temps réel qui est utilisé pour acheter et vendre des espaces publicitaires digitaux. Les échanges ont lieu sur des plateformes appelées « ad-exchanges » et se font de façon automatique en quelques millisecondes, selon le principe de la publicité programmatique.

Retargeting

Concept qui consiste à personnaliser les bannières publicitaires online en fonction

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des comportements digitaux et des centres d'intérêt de l'utilisateur, afin de les rendre plus pertinentes et donc plus efficaces. Ainsi, un utilisateur ayant regardé un produit sur un site pourra visionner la publicité de ce produit lors de sa navigation sur un autre site. Sur le même principe, l'email retargeting consiste à envoyer un email à l'utilisateur qui a regardé un produit sans procéder à un achat.

ROPO

Acronyme de « research online, purchase offline », qui désigne l'un des comportements de consommation cross-canal alliant les points de vente physiques et digitaux : le ROPO consiste à se renseigner sur internet puis acheter en point de vente, le ROBO (« research offline, buy online »), également appelé « showrooming », désigne le comportement inverse, c'est-à-dire se renseigner et aller voir le produit en point de vente puis passer sa commande en ligne.

SEA, SEO, SEM, SMO

Termes utilisés pour définir les différents types de référencement d'un site web.

SEO

signifie « search engine optimization » et correspond à l'optimisation de la visibilité du site via son référencement naturel. Ce sont toutes les techniques permettant d'améliorer sa position dans les moteurs de recherche.

SEA

représente le « search engine advertising ». Il s'agit d'un référencement payant qui offre une visibilité en tant que lien sponsorisé en tête des résultats de recherche, grâce à l'achat de mots clés, les « adwords » de Google par exemple.

SMO

Correspond au « social media optimization ». Ce sont toutes les techniques visant à donner plus de visibilité à la marque sur les médias sociaux, et donc à développer par ce biais les visites sur le site.

SEM

Couvre la visibilité globale du site et de la marque, il englobe le SEO, le SEA et le SMO.

SoLoMo

Acronyme qui désigne l'expression « social, local, mobile ». Cela couvre l'ensemble des pratiques marketing cross-canal qui intègrent dans leur approche à la fois l'utilisation du mobile, les échanges sociaux, et la proximité. Par exemple : une marque qui pratique le click & collect envoie un sms à son client lorsqu'il est géolocalisé près de sa boutique, organise des jeux concours sur Facebook.

Social commerce
Pratique qui consiste à utiliser les réseaux sociaux pour développer ses ventes. Cela comprend à la fois les possibilités de ventes directes (grâce au bouton « buy » ou dans les boutiques virtuelles) et la capacité à utiliser les réseaux sociaux de façon à valoriser suffisamment sa marque et ses produits pour générer de l'engagement et donc développer ses ventes de façon indirecte.

Social media intelligence
Ensemble des méthodes et techniques qui permettant d'« écouter » les médias sociaux. Il s'agit d'analyser les échanges afin de mieux comprendre les comportements, attentes et insatisfactions de ses clients et prospects, et d'identifier des insights, sources d'innovation.

Trigger marketing
Ensemble des techniques marketing de personnalisation consistant à envoyer automatiquement un message ciblé lorsque le prospect fait une action (exemple : premier achat du client) ou lorsqu'un événement se produit (exemple : anniversaire du client) selon des scenarii prédéfinis.

UGC
Acronyme de « user generated content », qui désigne le contenu produit par les utilisateurs ou les visiteurs, par opposition au contenu créé par les marques et médias traditionnels.
Les réseaux sociaux, les sites communautaires contiennent par exemple du contenu créé par les utilisateurs.

UX
Acronyme de « user experience », c'est-à-dire l'expérience utilisateur. Cette expression désigne le ressenti et la réaction du client tout au long de son utilisation du produit ou service de la marque. L'UX design consiste à concevoir le site web de la marque de façon à optimiser l'expérience de l'utilisateur.

Web 2.0
Terme très utilisé à la fin des années 2000, englobant les sites dits de « seconde génération », qui intègrent des modalités communautaires et collaboratives et permettent à l'utilisateur de devenir acteur, comme les blogs et les réseaux sociaux.

Web 3.0
Terme aux contours par définition mal définis, car il représente le web de demain, celui qui, en utilisant les nouvelles tendances et technologies digitales, succédera au web 2.0.

Web analytics
Ensemble des outils permettant d'analyser et suivre des KPIs digitaux, donc de piloter son

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

activité digitale.
Parmi les plus utilisés, Google analytics permet d'analyser le trafic sur son site en provenance du moteur de recherche, et donc d'optimiser son site en fonction des résultats.

Web to store

Dispositif également appelé « drive to store » par le lequel la marque incite ses visiteurs à venir sur les points de vente physiques. Le principe du « click & collect » est par exemple de commander en ligne puis de venir chercher sa commande directement sur le point de vente choisi.

Table des matières

Chapitre 1 ■ Organiser un service de communication interne 1

Quel est le bon positionnement de la communication interne ? 3

Comment savoir que l'on est bien en phase avec sa direction ? 6

Comment interagir avec la direction des ressources humaines ? 7

Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne ? 10

La communication interne est-elle soluble dans la communication externe ou inversement ? 12

Que peut-on internaliser ou externaliser au sein d'une équipe de communication interne ? 14

Chapitre 2 ■ Monter un réseau de correspondants 21

Comment monter, piloter et animer son réseau de communicants ? 23

Quels sont les besoins d'un réseau de communicants internes ? 27

Comment développer, à partir de son réseau, une communication efficace et reconnue ? 29

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chapitre 3 ■ Segmenter les audiences internes 37

Comment segmenter pour mieux communiquer en interne ? 39
Peut-on créer de véritables communautés d'intérêt ou de projet en entreprise ? 42
Comment optimiser le choix des canaux à utiliser ? 45
Comment gérer des populations de « nomades » et s'adapter à l'entreprise de demain ? 48

Chapitre 4 ■ Communiquer pendant une crise 55

Comment se préparer à faire face à des événements dramatiques ? 57
Quel rôle pour le communicant interne ? 60
Quelle stratégie en période de crise ? 61

Chapitre 5 ■ Définir un plan de communication interne 73

Quand peut-on se lancer dans l'exercice du plan de communication interne ? 75
Comment structurer son plan de communication interne ? 76
Comment faire passer son message de manière efficace ? 80
Peut-on (et doit-on) mesurer l'efficacité de la communication interne ? 83
Comment élaborer un budget à partir du plan de communication interne ? 84

Chapitre 6 ■ Optimiser la gestion des outils d'information 91

Le Web a-t-il tué le papier ? 95
Vidéos et radios : anciennes ou nouvelles stars de la communication interne ? 98
Comment introduire le collaboratif ? 102
Comment monter un projet 2.0 ? 105

Chapitre 7 ■ Accompagner les managers 113

Pourquoi et comment aller vers plus d'écoute dans les entreprises ? 115
L'oral a-t-il encore sa place en entreprise ? 118
Comment s'aider des événements d'entreprise ? 120
Comment optimiser la relation communication interne/ ressources humaines ? 127

Chapitre 8 ■ Les leviers de la communication interne 135

Pourquoi refonder la confiance ? 140
Comment faire du projet sociétal de l'entreprise un levier d'engagement des collaborateurs ? 142
Comment jouer de la porosité des frontières avec l'externe ? 151

Chapitre 9 ■ Suivre les évolutions du métier 159

Qu'est-ce qu'un professionnel de la communication interne ? 161
Comment anticiper les évolutions de son métier ? 169

Glossaire du marketing digital 183

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Des livres de Marketing/Communication aux Éditions DUNOD

Adary A. et Volatier B., *Évaluez vos actions de communication*, 2e éd., 2012
Aribaud F. et Tréguer J.-P., *Le Silver marketing*, 2016
Aurier P. et Sirieix L., *Marketing de l'agroalimentaire*, 3e éd., 2016
Barbaray C., *Satisfaction, fidélité et expérience client*, 2016
Barre S. et Gayrard-Carrera A.-M., *La Boîte à outils de la publicité*, 2015
Batat W. et Frochot I., *Marketing expérientiel*, 2014
Bladier C., *La Boîte à outils des réseaux sociaux*, 3e éd., 2015
Boulan H., *Le questionnaire d'enquête*, 2015
Briones E. (dit Darkplanneur) et G. Casper, *La génération Y et le luxe*, 2014
Briones E. (dit Darkplanneur), *Luxe et Digital*, 2016
Cally E., *Réussir ses relations presse*, 2e éd., 2015
Chereau M., *Community management*, 2015
Chevalier M. et Mazzalovo G., *Management et Marketing du luxe*, 3e éd., 2015
Danglade J.-P., *Marketing et célébrités*, 2013
De Barnier V. et Joannis H., *Marketing et création publicitaire*, 4e éd., 2016
De Murat M., *Marketing pour non-spécialistes*, 2014
De Sainte Marie A., *Luxe et marque*, 2015
Florès L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, 2016
Gentina É., *Marketing et génération Z*, 2016
Gillibert S., Cassignol F. et Creusy O., *Design Branding*, 2016
Héry B. et Wahlen M., *De la marque au branding*, 2012
Khodorowsky K., *Marketing et communication Jeunes*, 2015
Maltese L. et Danglade J.-P., *Marketing du sport et événementiel sportif*, 2014
Moran S. et Van Laethem N., *La Boîte à outils du chef de produit*, 2e éd., 2014
Perruchot Garcia V., *Dynamiser sa communication interne*, 2e éd., 2016
Salesses L., *Management et marketing de la mode*, 2013
Sauty de Chalon M.- L. et Smadja B., *L'art du marketing to women*, 2014
Truphème S., *L'Inbound marketing*, 2016